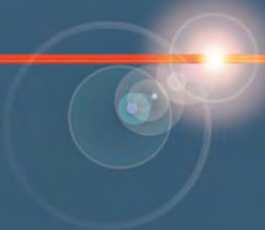




Document d'enregistrement 2010

États financiers



EADS

Document d'Enregistrement 2010



La société European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V. (la « **Société** » ou « **EADS** » et avec ses filiales, le « **Groupe** ») est une société de droit néerlandais dont les titres sont cotés en France, en Allemagne et en Espagne. La réglementation en vigueur en matière d'information du public et de protection des investisseurs, de même que les engagements pris par la Société vis-à-vis des autorités boursières et des marchés, sont décrits dans le présent Document d'Enregistrement (le « **Document d'Enregistrement** »).

Outre des informations historiques, le présent Document d'Enregistrement comprend des affirmations de type prévisionnel. Celles-ci sont en général identifiées par des termes qui se réfèrent à l'avenir, tels que « anticiper », « prévoir », « estimer », « attendre », « avoir l'intention de », « planifier », « prédire », « projeter », ainsi que par l'utilisation du futur, du conditionnel ou du subjonctif, ou d'autres variantes de cette terminologie, ou par des discussions d'ordre stratégique. Ces affirmations concernent les perspectives, les évolutions et les stratégies commerciales d'EADS et se fondent sur des analyses ou sur des prévisions des résultats futurs et sur des estimations de montants qu'il n'est pas encore possible de déterminer. Ces affirmations prévisionnelles ne représentent l'opinion d'EADS qu'aux dates où elles ont été faites, et EADS décline toute obligation de mettre à jour ces affirmations prévisionnelles, sauf dans la mesure où le droit l'imposerait par ailleurs. Les affirmations prévisionnelles contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont affectées par des risques connus et inconnus, par des incertitudes et par d'autres facteurs qui pourraient faire que les résultats, les performances et les réalisations futurs d'EADS s'écartent de façon importante de ce qui est prévu ou suggéré dans ce Document d'Enregistrement. Ces facteurs concernent des changements de la situation économique et commerciale en général, ainsi que les risques décrits dans la section « Facteurs de risque » ci-dessous.

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004, déposé en anglais auprès de l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») le 19 avril 2011 en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (la *Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

Facteurs de risque

- 1 Informations sur les activités d'EADS
- 2 Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation
- 3 Description générale de la Société et de son capital social
- 4 Gouvernement d'entreprise
- 5 Entité responsable du Document d'Enregistrement

	Facteurs de risque	7			
1.	Risques liés aux marchés financiers	8	2	Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	73
2.	Risques liés aux activités d'EADS	10	2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	74
3.	Risques juridiques	16	2.1.1	Informations	74
4.	Risques industriels et liés à l'environnement	18	2.1.2	Vue d'ensemble	74
			2.1.3	Considérations, règles et estimations comptables critiques	77
1	Informations sur les activités d'EADS	21	2.1.4	Évaluation des performances de la Société	81
			2.1.5	Résultats d'exploitation	86
1.1	Présentation du Groupe EADS	22	2.1.6	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	92
1.1.1	Présentation	22	2.1.7	Liquidités et fonds propres	93
1.1.2	Airbus	29	2.1.8	Activités de couverture	101
1.1.3	Eurocopter	39	2.2	États financiers	102
1.1.4	Astrium	44	2.3	Honoraires statutaires des Auditeurs	103
1.1.5	Cassidian	49	2.4	Informations relatives aux Auditeurs	104
1.1.6	Autres activités	55			
1.1.7	Participations	56	3	Description générale de la Société et de son capital social	107
1.1.8	Assurances	58			
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	59	3.1	Description générale de la Société	108
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	61	3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	108
1.1.11	Protection de l'environnement	64	3.1.2	Forme juridique	108
1.1.12	Effectif	69	3.1.3	Droit applicable et information du public	108
1.1.13	Incorporation par référence	70	3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	111
1.2	Événements récents	70	3.1.5	Objet social	111
			3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	111
			3.1.7	Consultation des documents juridiques	111
			3.1.8	Exercice social	111
			3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	112
			3.1.10	Assemblées générales	112
			3.1.11	Déclaration des participations	114
			3.1.12	Offres obligatoires	115

3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social	117	4	Gouvernement d'entreprise	139
3.2.1 Capital social émis	117	4.1	Direction et contrôle	141
3.2.2 Capital social autorisé	117	4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	142
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	118	4.1.2	Comités au sein du Conseil d'administration	153
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	118	4.1.3	Comité exécutif	155
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	119	4.1.4	Système de gestion du risque d'entreprise	157
3.3 Répartition du capital et des droits de vote	120	4.1.5	Organisation Compliance	162
3.3.1 Répartition du capital	120	4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	163
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	122	4.2.1	Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	163
3.3.3 Forme des actions	127	4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	167
3.3.4 Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création	127	4.2.3	Conventions réglementées	167
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	129	4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	167
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	129	4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	168
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	131	4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	168
3.4 Dividendes	135	4.3.2	Plans d'actionariat salarié	168
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	135	4.3.3	Plans de rémunération à long terme	169
3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS	135	5	Entité responsable du Document d'Enregistrement	179
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	135	5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	180
3.4.4 Régime fiscal	136	5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	180
3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	137	5.3	Politique en matière d'informations	181
		5.4	Engagements de la Société en matière d'informations	181
		5.5	Changements significatifs	182

Facteurs de risque

1.	Risques liés aux marchés financiers	8
2.	Risques liés aux activités d'EADS	10
3.	Risques juridiques	16
4.	Risques industriels et liés à l'environnement	18

EADS est soumis à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. L'activité, la situation financière ou le résultat d'exploitation d'EADS pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après. Ces risques ne sont pas les seuls encourus par EADS. D'autres risques et incertitudes dont EADS n'a pas connaissance à ce jour ou qu'elle considère au jour du présent document comme non significatifs pourraient également affecter défavorablement l'activité et les opérations de la Société.

1. Risques liés aux marchés financiers

Exposition au risque de change

Une partie significative du chiffre d'affaires d'EADS est réalisée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est effectuée en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, et sauf utilisation d'instruments financiers de couverture du risque de change entre ces devises, les résultats d'EADS risquent d'être affectés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises et dans une moindre mesure, par les évolutions du taux de change livre sterling/euro. EADS a donc mis en place un portefeuille de couverture à long terme afin de sécuriser les taux de conversion en euros ou en livres sterling d'une partie de son futur chiffre d'affaires libellé en dollars américains (essentiellement généré par Airbus et par le marché commercial du satellite) dans le but de gérer ce risque de change et de minimiser son incidence.

Il est très difficile de déterminer si, et le cas échéant, quand le risque de change encouru par EADS se réalisera, en particulier du fait des variations imprévisibles qui pourraient affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations, à des reports de commandes ou à des retards de livraison. EADS est également susceptible de rencontrer des difficultés de mise en œuvre de sa stratégie de couverture en fonction de la volonté des contreparties de couverture d'accorder le crédit nécessaire. EADS est par ailleurs exposée à un risque de non-exécution ou de défaillance de la part de ses contreparties de couverture. Les taux de change auxquels EADS peut couvrir son exposition au risque de change peuvent également se détériorer, comme cela a été le cas ces dernières années du fait de l'appréciation régulière de l'euro par rapport au dollar américain. Par conséquent, la stratégie de couverture de change d'EADS peut ne pas protéger le Groupe contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et à la livre sterling, en particulier à long terme, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière. En outre, la partie de chiffre d'affaires d'EADS libellée

en dollars américains et non couverte conformément à la stratégie de couverture d'EADS sera exposée aux fluctuations des taux de change, lesquels peuvent être importants.

Les fluctuations des monnaies autres que le dollar américain dans lesquelles EADS engage ses principales dépenses de fabrication (principalement l'euro) peuvent avoir un effet de distorsion sur la concurrence entre EADS et ceux de ses concurrents dont les dépenses sont établies dans d'autres monnaies. Ceci est particulièrement vrai pour les fluctuations par rapport au dollar américain, les prix de nombreux produits d'EADS, ainsi que ceux de ses concurrents (par exemple sur le marché des exportations liées à la défense) étant fixés en dollars américains. La capacité d'EADS à faire face à la concurrence peut être amoindrie si l'une des principales devises utilisée par EADS s'apprécie en valeur par rapport aux principales devises utilisées par ses concurrents.

Le chiffre d'affaires, les coûts, les éléments d'actif et de passif consolidés d'EADS libellés dans d'autres monnaies que l'euro sont convertis en euros pour l'établissement de ses États financiers. Les fluctuations de valeur de ces monnaies par rapport à l'euro auront donc un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des coûts, de l'EBIT*, des autres résultats financiers et des éléments d'actif et de passif publiés par EADS.

Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.8 Activités de couverture » pour une présentation de la politique de couverture de change d'EADS. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.3.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures » pour un résumé du traitement comptable des opérations de couverture de change d'EADS.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



Risques liés au financement des ventes

Pour soutenir les ventes, EADS peut convenir de participer au financement des clients. EADS possède donc un portefeuille significatif de contrats de crédit-bail et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes d'EADS peuvent être classés en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité du client à remplir ses obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui consiste principalement en une diminution imprévue de leur valeur future. Parmi les mesures prises par EADS pour atténuer l'effet de ces risques figurent des structures financières et juridiques optimisées, la diversification pratiquée en termes de types d'avions et de clients, l'analyse du crédit des contreparties de financement, la passation de provisions pour risque de crédit et de valeur des actifs ainsi que le transfert du risque d'exposition auprès de tiers. Néanmoins, rien ne permet de garantir que ces mesures protégeront EADS en cas de défaillances de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur sur le marché de l'occasion d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement.

Les contrats de vente financés par EADS exposent la Société à un risque sur la valeur de l'appareil, EADS bénéficiant généralement d'un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières des clients. En outre, EADS garantit une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant une période limitée après livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la

valeur de marché de l'appareil d'occasion financé a diminué de manière inattendue, EADS peut être exposée à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.) De même, si une baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la fenêtre d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, EADS pourrait perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par EADS seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du Département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, EADS est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

Enfin, EADS a également pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et ATR. Si l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés soient effectivement mis en œuvre, l'exposition d'EADS au financement des ventes pourrait croître parallèlement à la croissance future des ventes en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par EADS pour réduire les risques liés aux activités de financement des ventes décrits ci-dessus, EADS reste exposée au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière.

Risque de défaut de contrepartie

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, EADS est exposée au risque de crédit en cas de (i) non-exécution de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des instruments de trésorerie et (ii) risques de prix liés aux spreads de crédit incorporés aux instruments de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

Les opérations de trésorerie ainsi que les opérations portant sur des produits dérivés sont conclues avec un grand nombre d'institutions financières dans le monde entier, mais uniquement si elles répondent à des critères élevés en termes de qualité de crédit. EADS a mis en place un système de

limites de crédit pour gérer activement et limiter son risque de crédit. Ce système fixe le montant maximum de l'exposition vis-à-vis de chaque contrepartie, sur la base des critères minimums suivants : notations qui leur sont attribuées par Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings, montant minimum de l'actif total et prix maximum tolérable pour acheter la protection de crédit contre la défaillance de cette contrepartie. Les limites respectives font l'objet d'une surveillance et d'une mise à jour régulières. Toutefois, en cas de perturbations systémiques du marché et en dépit de ces limites et de la diversification des contreparties, rien ne saurait garantir EADS contre la perte d'efficacité de certains produits dérivés ou la perte de valeur d'instruments de trésorerie.

Risque lié au portefeuille de participations

EADS détient de nombreuses participations à caractère stratégique ou industriel. La raison d'être de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si EADS a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si, en pratique, la juste valeur ne peut être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

La principale participation mise en équivalence d'EADS est la participation dans Dassault Aviation. La valeur nette de cet investissement était de 2,3 milliards d'euros au 31 décembre 2010. EADS est exposée au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres participations mises en équivalence. Pour les

participations autres que celles dans les sociétés liées, qui ne constituent qu'une fraction de l'actif total d'EADS, celle-ci considère que le risque de variation négative de la juste valeur ou de dépréciation de ces participations n'est pas significatif.

Les actions propres détenues par EADS ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net. Les actions propres sont détenues principalement afin de couvrir le risque de dilution résultant des plans d'actionnariat des salariés et de l'exercice de stock-options par les salariés.

Engagements de retraite

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de Direction comme le personnel non dirigeant. Certains de ces plans ne sont pas financés à hauteur des engagements. Pour de plus amples informations sur ces régimes, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ». Malgré la provision comptabilisée par EADS dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse à l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes.

Les ajustements nécessaires de ces provisions sont dus (i) au facteur d'actualisation (dépendant en partie des taux d'intérêt) et au taux d'inflation appliqués afin de calculer la valeur actuelle

nette des passifs de retraite, (ii) à la performance des catégories d'actifs représentées dans les actifs de retraite et (iii) aux injections supplémentaires de liquidité apportées à l'occasion par EADS aux actifs de retraite. EADS a pris des mesures afin de limiter les pertes potentielles des actifs de retraite et d'assurer une meilleure correspondance entre les caractéristiques des passifs de retraite et celles des actifs de retraite dans le cadre d'un objectif à long terme. Néanmoins, des provisions supplémentaires auraient, à leur tour, un effet négatif sur le total des fonds propres d'EADS (nets d'impôts différés), ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière future.

Pour de plus amples renseignements sur les risques liés aux marchés financiers et la façon dont EADS s'organise pour y faire face, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

2. Risques liés aux activités d'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a suivi des tendances cycliques, dues en partie à des changements dans la demande de transport aérien de passagers et dans l'activité de transport de marchandises, elles-mêmes influencées

essentiellement par la croissance de l'économie ou du produit intérieur brut (« PIB »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour estimer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des



flottes d'appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. EADS prévoit que le marché de l'aviation commerciale restera cyclique et que les retournements de conjoncture sont de nature à avoir un effet négatif sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation futurs.

Ainsi, la reprise du marché pour les hélicoptères civils à la suite de la récente récession économique reste ténue, notamment en raison du nombre important d'hélicoptères d'occasion disponibles sur le marché. Alors que la tendance aux annulations de commandes a ralenti en 2010, les clients pourraient se montrer réticents à l'idée de passer de nouvelles commandes ou pourraient chercher à différer ou annuler des commandes contractuellement contraignantes dans un avenir proche.

Conséquences du terrorisme, des épidémies et des catastrophes

Ainsi que les attentats terroristes (tels qu'à New York et Madrid) épidémies passés (telles que l'épidémie de grippe H1N1), le terrorisme et les épidémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien, ce qui peut conduire à une réduction de la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerre, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée est également susceptible d'affecter l'envie du public de prendre l'avion. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir des retombées négatives sur la perception du public ou des autorités de réglementation sur la sécurité et la fiabilité d'une catégorie d'avion donnée, de sa technique de conception, d'une compagnie aérienne en particulier, voire du trafic aérien. Du fait d'attentats, d'instabilité géopolitique, d'épidémies ou d'autres catastrophes, une compagnie aérienne peut être confrontée à une diminution soudaine de la demande et être contrainte de prendre des

mesures coûteuses de sécurité et de sûreté. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'affecter EADS qui peut souffrir d'une baisse des commandes de tous ou certains types de ses appareils ou autres produits d'EADS. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

Par ailleurs, les activités d'EADS peuvent être interrompues par la survenue de ce type d'événements ou d'autres, notamment en cas de pannes ou d'attaques qui toucheraient aux infrastructures ou systèmes de technologies de l'information, en cas de phénomènes météorologiques violents ou de catastrophes naturelles et autres crises susceptibles d'affecter une organisation aussi complexe qu'EADS. Toute perturbation de la sorte pourrait avoir un effet négatif important sur le futur résultat d'exploitation et la situation financière d'EADS ainsi que sur sa réputation.

Dépendance vis-à-vis des dépenses publiques et de certains marchés

Quel que soit le marché considéré, les dépenses publiques (y compris les dépenses dans le domaine de la défense et de la sécurité) dépendent d'un ensemble complexe alliant considérations géopolitiques et contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent donc connaître des fluctuations importantes selon les pays et d'une année sur l'autre. En particulier, les interventions des pouvoirs publics pour atténuer les conséquences de la récente récession économique ont donné lieu à une détérioration importante de la situation fiscale de ces États et augmenté le niveau de la dette publique dans les principaux pays industrialisés, ce qui a conduit plusieurs d'entre eux à chercher à réduire leurs futures dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, où certains pays ont proposé d'importantes réductions. En fonction de la façon dont ces réductions budgétaires seront finalement mises en place, la résiliation ou la réduction des financements existant

ou des nouveaux programmes peuvent avoir un effet négatif sur les futurs résultats d'exploitation d'EADS et sur sa situation financière.

Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans le cadre d'autres contrats d'approvisionnement, toute contrainte économique, politique ou budgétaire affectant l'un de ces pays peut avoir un impact négatif sur la capacité d'EADS à obtenir ou à exécuter les contrats concernés.

En outre, une partie importante du carnet de commandes d'EADS est concentrée sur certaines régions ou certains pays, incluant notamment les États-Unis, la Chine, l'Inde et les Émirats Arabes Unis. Des conditions économiques et politiques défavorables ou une conjoncture difficile dans ces pays ou dans ces régions peuvent avoir un impact négatif sur les futurs résultats d'exploitation d'EADS ou sur sa situation financière.

Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

Depuis 1992, l'Union européenne et les États-Unis ont agi dans le cadre d'un accord fixant les modalités et conditions de l'aide financière que les gouvernements peuvent apporter aux fabricants d'avions civils. Toutefois, fin 2004, les États-Unis ont cherché à dénoncer unilatéralement cet accord, à la suite de quoi les États-Unis comme l'Union européenne ont entamé officiellement devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« **OMC** ») des procédures l'une à l'encontre de l'autre. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux, même si les deux parties ont exprimé le désir de négocier un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les termes et conditions de tout nouvel accord qui serait conclu, ou le résultat des procédures de l'OMC, pourraient éventuellement limiter l'accès d'EADS à des fonds de partage des risques des grands projets, mettre le Groupe en situation défavorable par rapport à ses concurrents américains en ce qui concerne l'accès aux fonds publics, voire, en théorie, amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à envisager une modification des termes des financements déjà octroyés à EADS.

Au cours des années précédentes, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de divers types de financements publics pour la recherche et le développement de produits. Cependant, compte tenu notamment des procédures mentionnées ci-dessus, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics dans l'avenir.

En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit en général, les notations de crédit d'EADS, ainsi que la possibilité d'évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives financières à court ou long terme d'EADS, si le Groupe subit des pertes importantes ou si son activité diminue en raison d'un repli économique. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement, ce qui peut limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et développement et financer ses activités.

Émergence de partenariats public-privé et d'initiatives de financement privé

Les clients dans le domaine de la défense, en particulier au Royaume-Uni, exigent de façon croissante des propositions et attribuent les contrats en vertu de dispositifs qualifiés de partenariats associant secteur public et secteur privé (« **PPP** ») ou d'initiatives de financement privé (« **IFP** »). Les PPP et les IFP se distinguent nettement des ventes traditionnelles d'équipements de défense, dans la mesure où ils intègrent souvent les éléments suivants :

- ▶ fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement ;
- ▶ propriété et financement continus du matériel concerné par une partie autre que le client, notamment le fournisseur ;
- ▶ conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales ; et,
- ▶ modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

EADS est partie à différents contrats de type PPP ou IFP notamment par le biais de Paradigm avec Skynet 5 et les services de télécommunications qui y sont associés, ainsi que dans le projet Avion Ravitailleur (FSTA). L'une des complexités afférentes aux contrats de type IFP se situe dans la répartition des risques entre les différentes parties ainsi que dans le calendrier de cette répartition sur la durée de vie du projet.

Rien ne permet de garantir dans quelle mesure EADS pourra efficacement et effectivement (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) accomplir les services prévus en vertu desdits contrats, (iii) financer l'acquisition du matériel et la fourniture régulière des services y afférents ou (iv) avoir accès aux marchés pour y commercialiser ses excédents. EADS peut ainsi se trouver confrontée à des risques politiques, budgétaires, réglementaires ou concurrentiels non prévus au cours de la durée importante des programmes PPP ou IFP.



Concurrence et accès au marché

Les marchés sur lesquels EADS intervient font l'objet d'une concurrence très vive. Dans certains domaines, les concurrents d'EADS peuvent avoir des capacités d'ingénierie, de fabrication et de commercialisation plus complètes ou plus spécialisées qu'EADS. En outre, certains des plus gros clients d'EADS peuvent développer la capacité de fabriquer des produits ou de fournir des services semblables à ceux d'EADS. Si tel était le cas, ces clients fourniraient leurs propres produits ou services et entreraient en concurrence directe avec EADS au niveau de la vente de ces produits ou services, ce qui pourrait entraîner une forte baisse du chiffre d'affaires d'EADS. Il ne peut être fourni aucune assurance qu'EADS sera en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs ni que les pressions concurrentielles que le Groupe rencontre dans

tous ses domaines d'activité ne provoqueront pas une baisse de son chiffre d'affaires ou de sa part de marché.

De plus, beaucoup de contrats visant des produits de l'aéronautique et de la défense sont attribués, implicitement ou explicitement, sur la base d'une préférence nationale. Bien qu'EADS constitue une société multinationale, ce qui contribue à élargir son marché intérieur, le Groupe peut être en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains fournisseurs locaux pour certains produits. Compte tenu de l'importance stratégique et de la sensibilité politique des secteurs de l'aéronautique et de la défense nationale, les considérations politiques pèseront sur le choix de nombreux produits dans un avenir prévisible.

Produits et services de haute technologie

EADS propose à ses clients des produits et services dont la technologie est souvent à la pointe du progrès et dont la conception et la fabrication peuvent présenter un niveau élevé de complexité. Ces produits nécessitent de grands efforts d'intégration et une coordination rigoureuse tout au long de la chaîne de production. En outre, la plupart des produits d'EADS doivent pouvoir fonctionner dans des conditions d'utilisation très difficiles. Bien qu'EADS estime que la conception et les méthodes de fabrication et d'essai des produits d'EADS soient particulièrement sophistiquées, il ne peut être garanti que ces produits ou services seront développés, fabriqués ou exploités avec succès, ni que leur développement et leurs performances seront conformes aux attentes.

Certains contrats imposent à EADS de renoncer à une partie des bénéfices escomptés, de percevoir des paiements moins élevés, de procéder à un lancement de remplacement, de fournir des produits ou services de remplacement ou

d'accorder une remise sur le prix de ventes ultérieures au client concerné, dans l'hypothèse d'un retard de livraison des produits ou d'un défaut de performances de ceux-ci. Rien ne permet de garantir que des pénalités pour défaut de performance ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles.

Outre les coûts liés à la garantie des produits défectueux, à l'exécution des contrats et aux mesures nécessaires pour remédier aux déficiences, des difficultés de cette nature sont susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts ou une baisse du chiffre d'affaires – en particulier en cas d'annulation de contrats – avec des conséquences négatives sur les futurs résultats des activités d'EADS et sur sa situation financière. Toute difficulté de cette nature risque également d'avoir un impact négatif sur la réputation des produits d'EADS.

Principaux programmes de recherche et développement

Bon nombre des principaux secteurs d'activité d'EADS se caractérisent par des frais de recherche et développement importants et requièrent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans de développement stratégiques qui sont à l'origine de ces engagements de dépenses prévoient souvent un retour sur investissement étalé sur une longue période. Ils anticipent également sur la période un certain taux de rentabilité pour justifier l'investissement initial. Il ne peut être donné aucune garantie que les hypothèses commerciales, techniques et de marché sous-jacentes à ces plans de développement stratégiques et, par

conséquent, la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activité, se vérifieront. EADS prévoit que ses frais de recherche et développement consolidés pourront augmenter dans une proportion importante au cours des années à venir, en raison de la montée en puissance des nouveaux programmes dans toutes les Divisions, en particulier avec le développement de l'A350 XWB.

La réussite des nouveaux programmes dépend également de la capacité d'EADS à recruter et à fidéliser des ingénieurs en aéronautique et d'autres professionnels possédant les

compétences techniques et l'expérience requises pour répondre à ses besoins spécifiques. Selon la tendance du marché, la demande est souvent supérieure à l'offre ce qui se traduit par une vive concurrence pour recruter des professionnels qualifiés. Rien ne garantit qu'EADS soit en

mesure de recruter et de fidéliser le personnel dont elle a besoin pour mener à bien ses activités. Si EADS n'y parvenait pas, ou si le taux de rotation du personnel d'EADS augmentait, cette situation pourrait avoir un impact négatif à l'avenir sur les résultats des activités d'EADS et sa situation financière.

Programmes « Power8 Plus », « Future EADS » et autres programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts

En 2008, EADS a lancé un programme d'économies des coûts à travers le Groupe. Baptisé « Power8 Plus », ce programme a pour objectif d'atteindre 650 millions d'euros d'économies brutes par an pour Airbus et 350 millions d'euros d'économies supplémentaires dans le reste du Groupe d'ici fin 2012. Actuellement, EADS travaille également sur un programme d'intégration supplémentaire et de réduction des coûts, baptisé « Future EADS ». En outre, toutes les Divisions mettent en place des plans de transformation et de réduction des coûts afin de s'adapter à leur nouvel environnement concurrentiel et EADS planche sur d'autres initiatives de transformation et de réduction des coûts qui s'appliqueront jusqu'à fin 2014 dans le but d'améliorer sa compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre les objectifs de rentabilité.

Les réductions de coûts prévues telles qu'elles sont indiquées ci-dessus ont été calculées sur la base d'estimations préliminaires. Les économies réelles dans le cadre de ces programmes sont cependant susceptibles de varier de manière significative par rapport à ces estimations. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par EADS reposent sur les circonstances actuelles et ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou tout autre facteur. Les résultats futurs des activités d'EADS et sa situation financière pourraient être affectés de manière négative si la Société ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées.

Outre le risque de ne pas atteindre le niveau de réduction des coûts prévu dans le cadre des programmes susmentionnés, EADS risque également de devoir supporter des frais de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable qu'un mouvement de résistance interne s'organise suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction des coûts prévues. Les restructurations, les fermetures d'usines, les cessions de sites et la réduction des effectifs peuvent également nuire aux relations entre EADS et son personnel, ainsi qu'à ses relations publiques et ont conduit, et pourraient conduire, à des grèves et/ou manifestations. Si ces grèves et/ou manifestations devaient se prolonger ou si le coût de mise en œuvre des programmes susmentionnés s'avérait plus élevé que prévu, la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS risqueraient d'être affectés de manière négative.

Enfin, EADS pourrait ne pas réaliser le plein potentiel des programmes susmentionnés. EADS risque de conserver une exposition financière au titre de certains sites après leur cession, par exemple en raison de garanties données ou d'autres arrangements financiers. Ces cessions sont également de nature à provoquer l'enregistrement d'une perte de valeur avant la transaction ou à l'occasion de sa réalisation, ce qui aurait un impact négatif sur la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS. Les performances des acquéreurs des activités cédées, avec lesquels EADS partage les risques des programmes, pourraient également ne pas correspondre aux prévisions.

Dépendance à l'égard de certains fournisseurs et sous-traitants

EADS dépend de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés pour obtenir les matériaux, les composants et les assemblages nécessaires à la fabrication des produits. Certains de ces fournisseurs peuvent connaître des difficultés financières ou autres à l'avenir, en particulier ceux qui sont pénalisés par une asymétrie de change importante si leur chiffre d'affaires est libellé en dollars américains et qu'ils supportent une part importante de leurs coûts en euros. En fonction de l'importance

de ces difficultés, certains fournisseurs pourraient être amenés à réduire leur production, cesser leurs activités ou se placer sous la protection de la loi sur les faillites, ce qui pourrait perturber la livraison de leurs produits à EADS. Il pourrait être difficile pour EADS de trouver des fournisseurs de substitution sans encourir de longs délais, ce qui pourrait avoir des retombées négatives sur la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS. EADS pourrait décider à l'avenir



de fournir une aide financière ou autre à certains fournisseurs, afin de garantir la régularité de ses approvisionnements en matériaux et composants, exposant ainsi la Société à un risque de crédit au titre de ces fournisseurs.

Les fournisseurs ou sous-traitants d'EADS peuvent également lui réclamer ou revendiquer des prix plus élevés ou une autre forme de rémunération contractuelle, en particulier en cas de changements importants des calendriers de développement ou de production, ce qui pourrait affecter négativement la rentabilité future d'EADS.

Montée en cadence industrielle

Ayant enregistré, ces dernières années, un nombre important de nouvelles commandes d'avions, EADS entend accélérer sa cadence de production de façon à respecter les délais de livraison prévus pour ces nouveaux appareils. Le Groupe étant cependant en passe d'atteindre sa pleine capacité de production, son aptitude à faire encore augmenter son taux de production dépendra de plusieurs facteurs, notamment de l'exécution de programmes internes de performance, de la disponibilité des matières premières, des pièces (comme celles en aluminium, titane et matériaux composites) ainsi que de collaborateurs qualifiés vu la demande élevée d'EADS et de ses concurrents, de la transformation de ces matières premières en pièces et sous-ensembles, et de la performance

Enfin, si l'environnement macroéconomique conduit à une inflation plus élevée que la moyenne historique, les coûts de main-d'œuvre et d'approvisionnement d'EADS pourraient augmenter considérablement à l'avenir. Cette hausse pourrait entraîner une augmentation des coûts des composants et de production qui peuvent, à leur tour, avoir des répercussions négatives sur la rentabilité future et les flux de trésorerie d'EADS, dans la mesure où EADS n'aurait pas la possibilité de répercuter ces coûts sur ses clients ou d'imposer à ses fournisseurs d'absorber ces coûts.

des fournisseurs et sous-traitants (en particulier les fournisseurs d'équipement fournis par l'acheteur) qui peuvent connaître des contraintes financières ou en matière de ressources du fait de cette montée en puissance. Le développement des nouveaux programmes d'avions en parallèle, notamment chez Airbus, lesquels s'accompagnent de leurs propres exigences en ressources, vient également compliquer la gestion de ces facteurs. Par conséquent, le dysfonctionnement de l'un ou de la totalité de ces facteurs pourrait provoquer des retards de livraison et engendrer, selon les délais enregistrés pour répondre aux engagements initialement pris avec les clients, des coûts supplémentaires, une redéfinition du calendrier de livraison par les clients, voire l'annulation de leurs commandes.

Risques spécifiques à certains programmes

Outre les facteurs de risque mentionnés ci-dessus, EADS est également exposée à des risques spécifiques liés à ses programmes (la liste ci-dessous ne prétend pas à l'exhaustivité : elle souligne les risques que la Direction considère comme significatifs actuellement) :

» **Programme A350 XWB.** Le programme A350 XWB pose à EADS les principaux défis suivants : (i) garantir l'arrivée à maturité de la technologie liée aux aspects composites, (ii) atteindre les objectifs de performance techniques pour l'avion et respecter le calendrier de développement, (iii) assurer la montée en cadence de la production et du personnel clé qualifié, tout particulièrement pour les contraintes et la conception des matériaux composites, (iv) sécuriser la réalisation des objectifs de coûts récurrents, (v) assurer que la nouvelle structure industrielle d'Airbus découlant de Power8 se traduise par un développement effectif, (vi) garantir les performances des partenaires partageant les risques, y compris ceux sélectionnés pour les sites cédés par Airbus et ceux impliqués dans le cadre de l'entreprise élargie, (vii) maintenir la satisfaction du client avec une nouvelle politique de personnalisation, ce qui

facilite grandement la montée en cadence de la production, enfin (viii) gérer les contrats clients en cohérence avec le plan industriel de livraison ;

» **Le programme A380.** Le programme A380 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes touchant la chaîne de ses fournisseurs, en raison de la montée en cadence rapide de la production dans les années à venir, (ii) introduire et mettre en œuvre avec succès la nouvelle maquette numérique pour la production future de l'A380, (iii) gérer l'arrivée à maturité des services et (iv) éviter les interruptions de production et les surcoûts qui en découlent, notamment suite à la défaillance du moteur Rolls Royce fin 2010 qui pourrait avoir des répercussions sur les livraisons en 2011 ;

» **Programme A400M.** Le programme A400M pose les principaux défis suivants : (i) gérer le programme de vols d'essai qui diffère considérablement de celui des avions commerciaux d'Airbus, (ii) intégrer les systèmes civils (gestion de vol, navigation, etc.) à des systèmes militaires complexes, (iii) garantir que l'avion reçoive son homologation commerciale et satisfasse en parallèle à l'ensemble



des qualifications militaires requises par les clients du programme, (iv) gérer les difficultés anticipées sur la montée en puissance et (v) respecter le nouveau calendrier négocié ;

- ▶ **Programme A320neo.** Le programme A320neo pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes de la chaîne de ses fournisseurs à la suite de la montée en puissance industrielle, (ii) parvenir à l'état de développement du moteur souhaité et respecter son calendrier et (iii) garantir la disponibilité de personnels qualifiés pour ce programme ;
- ▶ **Programme NH90.** Le programme NH90 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier de développement, les objectifs de coûts et le contenu technique (la configuration pleinement opérationnelle de la version TTH (Tactical Transport Helicopter ou hélicoptère de transport tactique) et la configuration finale de la version NFH (NATO Frigate Helicopter) des programmes

de développement en cours concernant les nombreuses versions, (ii) gérer la montée en puissance industrielle du programme et (iii) assurer la disponibilité de l'assistance technique en ce qui concerne les multiples flottes entrant en service ; et

- ▶ **Intégration de grands systèmes.** En ce qui concerne les projets d'intégration de grands systèmes (en particulier, le contrat de surveillance des frontières saoudiennes), EADS rencontre les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier et les objectifs de coûts avec de nombreux sites à livrer et l'intégration de produits COTS (radars, caméras, capteurs) avec leurs interfaces dans le système, (ii) assurer l'efficacité du projet et la montée en puissance des effectifs et (iii) gérer le déploiement du contrat, notamment les sous-traitants ainsi que la formation et l'adaptation du client.

3. Risques juridiques

Dépendance vis-à-vis des sociétés communes et des participations minoritaires

EADS réalise une part importante de son chiffre d'affaires dans le cadre de divers consortiums, d'entreprises communes et de participations. Ces accords concernent principalement :

- ▶ les consortiums Eurofighter et AirTanker ;
- ▶ trois grandes entreprises communes : MBDA, ATR et Atlas Electronik ; et
- ▶ une participation dans une société affiliée : Dassault Aviation.

La conclusion de partenariats et d'alliances avec d'autres acteurs du marché fait partie intégrante de la stratégie d'EADS et la part du chiffre d'affaires générée par des consortiums, des sociétés communes et des participations pourrait encore augmenter à l'avenir. Cette stratégie peut entraîner des modifications dans la structure organisationnelle ou un réajustement du contrôle exercé par EADS dans les sociétés communes déjà existantes.

EADS exerce divers degrés de contrôle sur ces consortiums, sociétés communes et participations qui sont par ailleurs susceptibles d'évoluer. Dans la mesure où EADS ne cherche à participer à des sociétés communes qu'à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité sous contrôle conjoint, existe notamment dans celles où toutes les décisions importantes doivent être prises à l'unanimité de leurs membres et au sein desquelles les droits de sortie sont limités. Les autres parties impliquées dans ces entités peuvent également être des concurrents d'EADS et, en conséquence, avoir des intérêts divergents de ceux d'EADS.

En outre, EADS ne peut avoir qu'un accès limité aux comptes et aux informations des sociétés dans lesquelles elle détient une participation minoritaire. Elle ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs résultats, à la différence des entités dans lesquelles elle détient une participation majoritaire ou dans la gestion desquelles elle est quotidiennement impliquée.



Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

EADS conçoit, développe et fabrique un certain nombre de produits haut de gamme d'une importante valeur unitaire, notamment les avions civils et militaires et les équipements spatiaux. EADS court donc un risque en matière de responsabilité et peut faire l'objet d'actions en garantie en

cas de défaillance de l'un de ses produits. Bien qu'EADS s'estime suffisamment assurée pour couvrir ces risques, le Groupe ne saurait toutefois garantir qu'aucune réclamation ne sera formulée à l'avenir ou que les montants couverts seront suffisants.

Propriété intellectuelle

Pour établir et préserver ses droits de propriété intellectuelle portant sur la technologie et les produits utilisés pour ses activités, EADS s'appuie sur des brevets, des droits d'auteur, des marques commerciales, les lois protégeant le secret des affaires et des engagements de confidentialité avec ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et d'autres tiers. Malgré ces efforts pour en assurer la protection, les droits de propriété intellectuelle détenus par EADS directement ou indirectement peuvent toutefois faire l'objet de contestations, être invalidés ou contournés. En outre, les lois en vigueur dans certains pays ne protègent pas les droits de propriété intellectuelle d'EADS de manière aussi étendue que les lois en vigueur en Europe ou aux États-Unis. EADS peut donc se trouver, dans certains pays, dans l'impossibilité de protéger efficacement sa technologie contre des contrefaçons ou une utilisation induue par des tiers, ce qui pourrait affecter de manière négative sa position concurrentielle.

En outre, bien qu'EADS estime être en conformité, d'un point de vue légal, avec les droits de propriété intellectuelle octroyés à des tiers, le Groupe a été occasionnellement accusé du non-respect de tels droits et d'autres actions pourraient être intentées contre lui à l'avenir. Ces actions pourraient nuire à la réputation d'EADS, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Tous procès ou actions en justice dans ce domaine, qu'EADS obtienne gain de cause ou pas, pourraient engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à la réputation d'EADS ou forcer le Groupe à conclure des accords de licence. Il se peut qu'EADS ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, une injonction pourrait être ordonnée à l'encontre d'EADS, ce qui nuirait encore davantage aux intérêts de la Société.

Contrôles des exportations et autres lois et réglementations

Les marchés à l'exportation ont une grande importance pour EADS. De plus, bon nombre de produits à usage militaire conçus et fabriqués par EADS sont considérés comme ayant un intérêt stratégique national. Les exportations de ces produits en dehors des marchés nationaux d'EADS peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation, notamment au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Espagne, où EADS exploite l'essentiel de ses activités militaires, ainsi que dans les pays d'origine des fournisseurs, notamment, les États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les restrictions à l'exportation s'appliquant à EADS ne seront pas renforcées, (ii) que les nouvelles générations de produits développées par EADS ne feront pas l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ne feront pas obstacle à l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'EADS à exécuter des contrats déjà signés. Un accès réduit aux marchés militaires à l'exportation risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation d'EADS.

EADS est également sujette à diverses autres lois et réglementations susceptibles d'affecter défavorablement ses activités et sa situation financière, notamment les textes relatifs aux relations commerciales, à l'utilisation de ses produits et aux relations avec des agents publics étrangers. En outre, la possibilité pour EADS de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Bien qu'EADS s'efforce de respecter toutes ces lois et réglementations, des violations même involontaires et toute non-conformité pourraient avoir un effet très négatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation d'EADS.

En outre, EADS fait parfois l'objet d'enquêtes gouvernementales relatives à son activité et à son environnement concurrentiel en raison, entre autres, de la nature fortement réglementée de son secteur. Toute enquête de la sorte pourrait donner suite à des décisions défavorables à l'encontre d'EADS, susceptibles d'avoir un effet négatif sur son activité, le résultat de ses opérations et sa situation financière.



Litiges

EADS est actuellement engagée dans plusieurs procédures. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». EADS prévoit de continuer à consacrer du temps et des frais pour sa défense, indépendamment du résultat, ce qui pourrait détourner les efforts et l'attention de la Direction des activités opérationnelles courantes. Bien qu'EADS ne soit pas en mesure à ce stade de prédire le résultat de ces

procédures, il est possible qu'elles entraînent des amendes, dommages et intérêts et autres mesures correctrices, qui pourraient avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et son résultat d'exploitation. Une décision défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le cours de l'action EADS et sur sa réputation.

4. Risques industriels et liés à l'environnement

Compte tenu de son domaine d'activité et du secteur dans lequel EADS évolue, la Société est soumise à des lois et réglementations strictes en matière d'environnement, de santé et de sécurité dans de nombreux pays dans le monde. EADS engage donc, et a prévu de continuer à engager à l'avenir, des dépenses d'exploitation et des investissements importants pour assurer le respect de lois et règlements de plus en plus complexes en matière de protection environnementale, de santé et de sécurité au travail, y compris des frais liés à la prévention, au contrôle, à l'élimination ou à la réduction des rejets dans l'environnement, des émissions gazeuses, des rejets dans les cours d'eaux, les nappes phréatiques et le sol, de l'utilisation de certaines substances et du contenu des produits d'EADS et à l'élimination et au traitement des déchets. EADS supporte également les coûts liés aux obligations de compte rendu et d'information. Par ailleurs, de nouvelles lois et réglementations, le renforcement des normes en matière d'octroi de licences, une interprétation de plus en plus stricte des lois et règlements existants, ou de nouvelles interprétations de ces textes, pourraient se traduire à l'avenir par un accroissement des investissements et coûts d'exploitation d'EADS en lien avec les éléments ci-dessus, ce qui pourrait nuire au résultat de ses activités et à sa situation financière.

Si EADS ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, y compris en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur un plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à EADS de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, notamment pour éviter des risques imminents. En cas

d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages à l'environnement (y compris les ressources naturelles). En outre, la responsabilité en vertu de lois sur l'environnement relative à des sites contaminés peut s'appliquer de manière rétroactive et solidaire, sans qu'une non-conformité ou qu'un manquement ait été constaté. Il se peut que ces responsabilités potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière d'EADS.

En outre, les différents produits fabriqués et vendus par EADS doivent être conformes aux lois et réglementations sur l'environnement, la santé et la sécurité et les substances et composés chimiques, en vigueur dans les pays où ils sont exploités. Bien qu'EADS prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, la Société peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple au titre de la réglementation « REACH » de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité d'EADS pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit

administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'un autre incident sérieux impliquant un produit, EADS pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes

au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles). Toute difficulté de cette nature risque également d'avoir un impact négatif sur la réputation des produits d'EADS.



Informations sur les activités d'EADS

1.1	Présentation du Groupe EADS	22
1.1.1	Présentation	22
1.1.2	Airbus	29
1.1.3	Eurocopter	39
1.1.4	Astrium	44
1.1.5	Cassidian	49
1.1.6	Autres activités	55
1.1.7	Participations	56
1.1.8	Assurances	58
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	59
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	61
1.1.11	Protection de l'environnement	64
1.1.12	Effectif	69
1.1.13	Incorporation par référence	70
1.2	Événements récents	70



1.1 Présentation du Groupe EADS

1.1.1 Présentation

En raison de la nature des marchés sur lesquels opère EADS et de la nature confidentielle de ses activités, les déclarations relatives à la position concurrentielle d'EADS telles qu'elles sont énoncées aux paragraphes 1.1.1 à 1.1.7 ci-dessous se fondent sur des informations propres à EADS, sauf indication contraire.

Avec un chiffre d'affaires de 45,8 milliards d'euros en 2010, EADS est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et occupe le deuxième rang mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs spatiaux commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2010, EADS a réalisé environ 73 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 27 % dans le domaine militaire. Au 31 décembre 2010, l'effectif d'EADS s'élevait à 121 691 personnes.

APERÇU GÉNÉRAL DE L'ANNÉE 2010

L'année 2010 s'est caractérisée par des progrès significatifs pour EADS, avec une reprise plus soutenue du marché de l'aviation commerciale, qui se reflète dans les nouvelles commandes et livraisons enregistrées par Airbus. Un nouvel accord conclu avec les États-clients sécurise l'avenir du programme A400M de la Société. En raison des contraintes sur les budgets gouvernementaux et d'une reprise plus lente du marché des hélicoptères commerciaux, les Divisions d'EADS ont pris des mesures supplémentaires pour consolider leur position concurrentielle : elles ont investi dans de nouveaux produits et capacités et adopté des programmes en vue de gagner en efficacité. L'initiative lancée par la Société, afin de renforcer l'implication de ses 120 000 collaborateurs a abouti aux premières améliorations en 2010, comme le montrent les résultats de la deuxième enquête annuelle sur l'implication des salariés.

En 2010, le chiffre d'affaires a atteint un nouveau record, à 45,8 milliards d'euros. Cette augmentation de 7 % s'explique à la fois par des effets de volume et par un meilleur mix des activités clés du Groupe qui ont plus que compensé un effet de change négatif d'environ 500 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2010, EADS a dégagé un EBIT* de 1,2 milliard d'euros. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'EADS atteignait 448,5 milliards d'euros. La position de trésorerie nette, à 11,9 milliards d'euros, est plus élevée que prévu, grâce à une meilleure performance et

des prises de commandes en hausse. En 2010, ces prises de commandes se sont élevées à 83,1 milliards d'euros, stimulées par le rebond de l'aviation commerciale. Les marchés institutionnels, notamment les hélicoptères, la défense et les budgets publics, doivent en revanche rester sous surveillance.

Au cours de cette année qui marque son dixième anniversaire, le Groupe a franchi des jalons majeurs sur un certain nombre de ses principaux programmes. Les négociations entre les États-clients et EADS ont abouti, mettant fin aux discussions globales sur l'A400M. À la suite de l'approbation de la France et de l'Allemagne, des négociations relatives au dispositif d'aide financière à l'exportation (*Export Levy Facility*) restent encore à mener avec certains États-clients ; ce processus devrait aboutir en 2011. En attendant, le programme affiche de bons résultats, avec quatre appareils de développement déjà en vol.

En février 2011, un jalon majeur du programme, le « seuil de maturité » de l'A400M, a été franchi, ce qui ouvre la voie à la production en série. La certification civile est prévue pour 2011.

La fabrication du premier A350 XWB a démarré en 2010 alors que l'avion ravitailleur en vol multifonctions A330 MRTT a reçu sa certification civile et militaire. Les livraisons d'A380 ont augmenté, de même que celles des programmes d'hélicoptères NH90 et Tigre. Ariane 5 a réussi son 41^e lancement consécutif. En septembre 2010, la Société a également renforcé et harmonisé son identité visuelle en changeant de logo, au niveau de ses Divisions et d'EADS, afin de refléter l'unité et la force du Groupe.

Pour s'adapter aux changements de conjoncture, Eurocopter et Astrium ont conduit des programmes de transformation, respectivement baptisés SHAPE et AGILE. Ceux-ci doivent préparer leurs activités à une croissance durable dans l'avenir sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Suite à la mise en place définitive en 2010 de Power8, le programme sur quatre ans de réduction des coûts d'Airbus (avec un objectif de 2,1 milliards d'euros d'économies annuelles brutes par rapport à la base de coût projetée), Airbus canalise la dynamique ainsi amorcée avec son programme de suivi, Power8 Plus. Lancé en 2008, Power8 Plus vise à produire 650 millions d'euros supplémentaires d'économies annuelles brutes pour Airbus et 350 millions d'euros d'économies supplémentaires dans le reste du Groupe d'ici fin 2012. « Future EADS », lancé fin 2008 dans l'optique d'une meilleure intégration de la structure d'organisation par l'amélioration des processus décisionnels

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire

1

et d'économies, a progressé comme prévu en 2010. D'autres initiatives de réductions des coûts en vigueur jusqu'à fin 2014 sont actuellement en cours d'examen.

Après la crise financière, l'économie mondiale a renoué avec la croissance plus rapidement que prévu en 2010, les marchés émergents ayant conduit cette reprise. La volatilité persistante des marchés financiers atteste cependant de la fragilité de cette reprise économique dans les pays développés, où les marchés des capitaux remettent en question la capacité des États à rembourser leurs dettes. De même, en dépit d'une certaine amélioration à court terme du taux de change en 2010, la faiblesse persistante du dollar a continué de pénaliser les entreprises européennes dont la base de coûts s'établit principalement en euros alors que les constructeurs américains continuent de bénéficier de prix plus attractifs pour leurs exportations.

Contrairement à 2009, l'activité dans l'aviation commerciale a connu une reprise importante de la demande passagers et un retour à la rentabilité en 2010. On constate toutefois de larges écarts selon les régions, les compagnies aériennes de la zone Asie-Pacifique ayant généré près de la moitié des bénéfices alors que les compagnies européennes évitent de peu les pertes. Les fabricants d'avions ont réussi à préserver la solidité de leurs carnets de commande, élaborés au cours des précédents exercices, et ce grâce à une gestion prudente. Les marchés émergents ont également stimulé une demande supplémentaire qui n'existait pas auparavant. Les activités institutionnelles et de défense qui résistent habituellement mieux aux récessions ont été placées sous surveillance, notamment en Europe et aux États-Unis, alors que dans certaines régions, comme le Moyen-Orient, les dépenses de défense ont augmenté.

Les budgets de défense européens devraient connaître des coupes franches dans les années à venir : l'impact sur le Groupe reste encore à déterminer. En effet, la nécessité pour certains pays de l'Union européenne de réduire les dépenses publiques, tout en maintenant leurs capacités de défense a conduit les gouvernements à rechercher d'autres voies pour atténuer l'impact sur les budgets de défense. Des compromis doivent encore être trouvés entre le maintien des budgets d'achat, d'une part, et les adaptations à apporter aux budgets de fonctionnement, d'autre part.

Les gouvernements pourront procéder à de nouvelles externalisations de services liés à la défense au profit d'acteurs du secteur afin de mieux rentabiliser l'argent des contribuables. En outre, la nécessité de répondre efficacement aux besoins de situations d'urgence, telles que les catastrophes naturelles de grande ampleur, les incendies, les inondations, les tremblements de terre, ainsi que les menaces terroristes asymétriques, a entraîné une croissance durable des dépenses de sécurité, tant de la part des gouvernements que du secteur privé.

Airbus a dégagé un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros en 2010, en hausse de 6,8 % par rapport à 2009. En 2010, Airbus a atteint un nouveau record, en procédant à la livraison de 510 avions commerciaux pour le compte de 94 clients, dont 19 sont nouveaux. Ces livraisons ont porté sur 401 appareils de la famille A320, 91 A330/A340 et 18 A380. Airbus Military a, pour sa part, livré 20 avions de transport militaire légers et moyens (CN235 et C295). Airbus a surperformé son objectif de prises de commandes en enregistrant un total de 644 commandes brutes d'avions commerciaux, dont 452 appareils de la famille A320 et 32 nouvelles commandes d'A380. L'A350 XWB a continué de remporter des campagnes stratégiques clés en 2010, ce qui a dopé le nombre total de commandes pour cette famille qui passe à 583 et le nombre de clients à 36 en fin d'exercice. En 2010, Airbus a lancé l'A320neo (nouvelle option moteur), qui réduit la consommation de carburant de 15 % par rapport à l'A320 actuel. L'A400M a effectué plus de 1 000 heures de vol au cours de 300 vols d'essai menés avec quatre appareils de développement, ce qui l'achemine vers le lancement imminent de la fabrication en série. La certification civile devrait être acquise avant la fin de 2011. L'A330 MRTT a également franchi une étape en obtenant son homologation civile et militaire en 2010. La livraison des deux premiers MRTT à l'armée de l'air australienne en est aux phases finales.

Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros en 2010, soit une augmentation de 5,7 % par rapport à 2009. Au total, 527 hélicoptères ont été livrés en 2010 et les nouvelles commandes nettes concernent 346 hélicoptères. Ces commandes réalisent un bon équilibre entre activités civiles (51 %) et militaires (49 %), avec notamment des contrats majeurs concernant la famille Super Puma passés par la Malaisie et le Mexique et des commandes stratégiques d'Ecureuil pour la Russie et les États-Unis. Les activités de support et de service ont été solides et ont représenté 36 % du chiffre d'affaires en 2010. En dépit d'une nouvelle année difficile pour le secteur, Eurocopter demeure le leader du marché mondial civil et parapublic, avec une part de marché de 50 %. 2010 a également été une année de progrès pour les programmes militaires d'Eurocopter : 28 NH90 et 15 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2010, soit deux fois plus qu'en 2009. Le Tigre a démontré sa fiabilité opérationnelle en Afghanistan auprès des forces françaises alors que trois nouveaux clients ont pris livraison de leur premier hélicoptère NH90 pendant l'année. Un point d'étape majeur a été atteint franchi en 2010, à l'occasion du succès du premier vol du démonstrateur X3, l'hélicoptère à grande vitesse de nouvelle génération. Eurocopter a continué d'étendre son ancrage mondial pendant l'année.

Le chiffre d'affaires d'Astrium a augmenté de 4,3 % en 2010, à 5 milliards d'euros malgré une conjoncture économique défavorable. Les nouvelles commandes se sont élevées à 6 milliards d'euros, ce qui porte le carnet de commandes à 15,8 milliards d'euros en fin d'année. Le lanceur Ariane 5 a

continué de prouver sa fiabilité avec six lancements réussis en une année, dont trois en deux mois. Ariane 5 a réussi son 41^e lancement consécutif. Astrium prépare actuellement une nouvelle génération de lanceurs dans le cadre du programme Ariane 5 ME (*Midlife Evolution*). En 2010, Astrium a livré 10 satellites à différents clients et signé des contrats pour huit nouveaux satellites, dont trois de télécommunications et cinq d'observation de la Terre. S'agissant des activités de défense de la Division, le lancement d'acceptation du M51 a été réalisé avec succès. Dans les services, les commandes ont presque triplé par rapport à 2009.

Le chiffre d'affaires de Cassidian a augmenté de 10,6 % à 5,9 milliards d'euros, tiré par la croissance chez Eurofighter, la contribution en hausse des nouveaux segments dans la sécurité et la croissance des activités de missiles. La rentabilité s'inscrit en légère progression, en dépit d'une augmentation des activités de recherche et développement autofinancé pour les besoins des activités futures et de frais suite à l'annulation par le Royaume-Uni du contrat de sécurité FReControl. S'agissant des drones (**UAS**), l'année 2010 a été marquée par le succès du premier vol de l'Euro Hawk et la réalisation d'une série de quatre vols d'essai pour le démonstrateur de drone Barracuda, qui a prouvé sa capacité à voler dans l'espace aérien civil. Cassidian a également finalisé la livraison du second lot complet de 35 systèmes de drones DRAC, tout en progressant aussi avec son programme autofinancé Talarion. Chez Cassidian Systems, le programme de surveillance des frontières saoudiennes a passé avec succès les essais types pour la frontière Nord en 2010. Avec ce programme, Cassidian confirme sa position concurrentielle en tant que leader dans l'intégration de systèmes pour des projets de sécurité globale. La Division a également étendu ses capacités dans le domaine de la sécurité avec l'extension des réseaux TETRA en Inde et en Bulgarie. Cassidian Electronics s'est vu confier une nouvelle commande portant sur le développement de la nouvelle génération de radar pour l'Eurofighter.

EADS continue de poursuivre son plan stratégique Vision 2020 qui vise à équilibrer le chiffre d'affaires entre les activités dans l'aviation commerciale d'Airbus et celles des autres Divisions. Afin de préparer l'avenir de la Société, EADS investit davantage dans la recherche et développement, en se concentrant en priorité sur l'éco-efficacité. Le Groupe explore également de nouvelles opportunités de croissance sur les marchés mondiaux.

En 2010, EADS a montré sa résistance à la crise économique dont le Groupe est à présent sorti renforcé. L'année 2010 a été placée sous le signe du progrès et a permis d'ouvrir la voie au développement d'EADS à l'aube de sa deuxième décennie d'existence.

STRATÉGIE

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires, la Direction d'EADS vise à positionner le Groupe comme un leader sur les grands marchés de l'aérospatiale et de la défense. Au-delà des mesures prises pour relever les défis opérationnels actuels, EADS entend continuer à privilégier la création de valeur pour ses clients en leur offrant des solutions innovantes dans le domaine des produits comme des services. Selon son plan « Vision 2020 », EADS a défini les objectifs à long terme suivants :

- ▶ *Améliorer l'équilibre du portefeuille entre la fabrication d'Airbus Commercial et les autres activités d'EADS.* Airbus Commercial a continué de représenter une part importante du chiffre d'affaires consolidé d'EADS en 2010. Le Groupe est donc très exposé aux cycles du transport aérien, aux risques financiers et contraintes des programmes d'avions et aux fluctuations du dollar. EADS s'est donc fixé pour objectif de renforcer la contribution de ses autres segments d'activité au chiffre d'affaires, tout en maintenant la parité à long terme avec Boeing sur le marché des avions commerciaux. En particulier, EADS cherchera à augmenter la part de son chiffre d'affaires réalisée par ses activités de défense, de sécurité et de services. Le Groupe envisagera toutes les possibilités pour réaliser cette croissance, en particulier grâce à des acquisitions ciblées et des partenariats, afin d'améliorer sa position concurrentielle globale et de développer son portefeuille de produits, notamment en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique ;
- ▶ *Accroître la rentabilité* : par un meilleur contrôle des coûts en interne, une répartition des ressources optimale, un renforcement de l'exécution des programmes et de la gestion du risque, une meilleure capacité à gérer la volatilité du dollar américain ainsi que la croissance, en particulier des segments les plus rentables. EADS a déjà pris des premières mesures afin de renouer avec la rentabilité. EADS compte focaliser davantage son développement sur ses activités de cœur de métier. Cet objectif implique une évolution du modèle d'entreprise du Groupe et une redistribution des ressources encore affectées à des activités historiques non stratégiques. L'optimisation de l'allocation des ressources et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS d'offrir une rentabilité attrayante à ses actionnaires et de financer les initiatives de développement du Groupe ;
- ▶ *Développer l'offre de services.* Historiquement, la croissance d'EADS a été tirée par la vente de solutions et de produits avancés sur le plan technologique. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence d'EADS sur le marché des services à forte valeur ajoutée. Ce marché n'est pas cyclique par nature et présente d'excellentes opportunités de croissance durable. Son développement sera tiré par la croissance rapide de la flotte d'avions civils et militaires livrés par EADS, qui devront faire l'objet d'un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie, et par

1

2

3

4

5



Sommaire

l'accélération de la tendance des clients du secteur public et de la défense à externaliser certaines fonctions essentielles. EADS cherchera à fournir des services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et aux systèmes, y compris des services de formation, un support avancé à l'exploitation et des systèmes de gestion du trafic aérien. Le chiffre d'affaires provenant des activités de services devrait atteindre 25 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS d'ici 2020. De telles ambitions requièrent une croissance plus importante, EADS entendant continuer à jouer un rôle croissant en Europe ;

- ▶ *Devenir un Groupe industriel véritablement global.* Une proportion très importante des fournisseurs, des usines et du personnel d'EADS est située en Europe alors que le Groupe réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans d'autres régions. Afin de permettre son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre la volatilité future du dollar américain, EADS compte mettre en œuvre une stratégie industrielle à long terme pour corriger ce déséquilibre en développant sa présence industrielle et ses partenariats sur certains marchés clés en dehors d'Europe, notamment en Amérique, en Chine, en Russie et en Inde. EADS envisage en particulier de s'implanter fermement sur le plan industriel et commercial aux États-Unis, afin de se développer sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. Par conséquent, d'ici 2020, EADS souhaite que 40 % de son approvisionnement et 20 % de ses salariés soient basés hors Europe ;
- ▶ *Continuer à encourager l'innovation.* L'innovation, en termes de produits, de technologie, de fabrication et d'offre aux clients, définira l'avenir du Groupe. Avec le raccourcissement des cycles de développement et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ces marchés. EADS cherchera à utiliser systématiquement les plus récents outils numériques de conception et d'ingénierie afin de rester à la pointe de la technologie. L'objectif du Groupe est de réduire les délais de développement de ses principales plates-formes et d'accélérer le rythme de mise à jour de ses technologies clés, de manière à réduire les écarts par rapport à la concurrence. Ces technologies devraient notamment inclure des systèmes C4I, la mise en place de modes opératoires réseau-centriques et des technologies relatives aux drones ;
- ▶ *Se concentrer sur l'environnement.* EADS cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. Plus respectueux de l'environnement, plus propre, plus silencieux, plus fonctionnel, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. EADS déploiera de nouvelles initiatives à l'avenir – notamment un système de gestion environnemental complet certifié ISO 14001 couvrant

l'ensemble des activités d'EADS – pour faire de l'efficacité environnementale un avantage concurrentiel à long terme ;

- ▶ *Pouvoir au développement de ses collaborateurs.* Il est essentiel qu'EADS puisse compter sur des collaborateurs motivés et compétents. La culture de leadership d'EADS est fondée sur la confiance mutuelle, l'autonomisation, la reconnaissance et la responsabilité. Le développement des salariés est au cœur de l'activité des managers d'EADS. À cette fin, il incombe donc à EADS et à sa Direction de mettre à la disposition des collaborateurs du Groupe des opportunités leur permettant de répondre à leurs attentes professionnelles, de développer leurs qualifications professionnelles et de s'épanouir personnellement. Cette ambition impose de déployer une gestion active, basée sur un nouveau modèle de leadership. EADS encouragera également une plus grande mobilité et une plus grande diversité interne au sein de ses équipes.

ORGANISATION DES ACTIVITÉS D'EADS

Les activités d'EADS sont réparties entre les quatre Divisions opérationnelles suivantes : (1) Airbus (y compris Airbus Commercial et Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Cassidian (anciennement Défense & Sécurité). Le tableau figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces quatre Divisions.

Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir les avions les mieux adaptés aux besoins du marché et d'accompagner ces avions pendant leur durée de vie avec la plus grande qualité de service possible. La gamme de produits d'Airbus comprend des familles d'avions allant de 107 à 525 sièges qui rencontrent un franc succès : la famille A320 monocouloir (A318/A319/A320/A321), la famille de long-courriers à fuselage large A330/A340, la famille de nouvelle génération A350 XWB et la famille très long-courrier à double pont de l'A380. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en élargissant son portefeuille d'avions de fret.

Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros en 2010 – dont 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 65,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Airbus Commercial

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2010, Airbus a reçu 10 060 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 323 clients situés dans le monde entier. Pour la huitième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en matière de livraisons d'avions commerciaux, avec 510 appareils livrés en 2010 (498 en 2009). Airbus a reçu 644 commandes brutes en 2010 (contre 310 en 2009), soit 51 % de la part du



marché mondial des avions de plus de 100 sièges (en unités). Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 574 contre 271 unités en 2009. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 3 552 avions, soit 84 % environ du carnet de commandes total d'EADS dans le monde. Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Commercial ».

Airbus Military

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire moyen à léger et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M. Voir « — 1.1.2 Airbus — Airbus Military ».

Eurocopter

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Avec quelque 2 900 opérateurs à travers le monde, cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables aux différents types de mission en fonction des besoins des clients. En 2010, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros, soit 10,6 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.3 Eurocopter ».

Astrium

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. La Division fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités

opérationnelles comprennent des services de lancement par le biais des participations détenues dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (lanceur Rockot) ainsi que des services faisant appel à des satellites de télécommunication et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % ou majoritairement comme Paradigm Secure Communications, Infoterra, Spot Image. En 2010, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, soit 10,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.4 Astrium ».

Cassidian

Cassidian est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une seule et même Division ses capacités électroniques, ses systèmes aériens, ses systèmes de défense et de communications et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions de défense et de sécurité intégrées. La nouvelle dénomination de la Division en 2010 reflète la stratégie à long terme de Cassidian qui vise à s'ériger en véritable acteur mondial sur les marchés de la défense et de la sécurité. En 2010, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros, soit 13,0 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.5 Cassidian ».

Autres activités

Figurent parmi les Autres activités le fabricant d'avions turbopropulseurs ATR, l'activité de sièges d'avion et d'aérostructures Sogerma, l'Unité opérationnelle outre-Atlantique EADS North America et 30 % (consolidation par mise en équivalence) de DAHER-SOCATA. Les Autres activités ne font pas partie des quatre Divisions d'EADS. Voir « — 1.1.6 Autres activités ».

Participations

Parmi ses participations les plus significatives, EADS détient 46,3 % du capital de Dassault Aviation, acteur de premier plan sur le marché mondial des jets militaires et des jets d'affaires. Voir « — 1.1.7 Participations ».

1

2

3

4

5



Sommaire

1

SYNTHÈSE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES

Les tableaux de synthèse présentés ci-dessous résument les données financières et opérationnelles d'EADS pour les trois derniers exercices.

► Chiffre d'affaires consolidé par Division pour les exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Airbus ⁽²⁾	30,0	65,5 %	28,1	65,6 %	29,0	66,8 %
<i>Airbus Commercial</i>	27,7	60,5 %	26,4	61,6 %	26,5	61,1 %
<i>Airbus Military</i>	2,7	5,9 %	2,2	5,2 %	2,8	6,4 %
Eurocopter	4,8	10,6 %	4,6	10,7 %	4,5	10,3 %
Astrium	5,0	10,9 %	4,8	11,2 %	4,3	9,9 %
Cassidian	5,9	13,0 %	5,3	12,5 %	5,7 ⁽³⁾	13,0 %
Total chiffre d'affaires des Divisions	45,7	100 %	42,8	100 %	43,5	100 %
Autres Activités	1,2		1,1		1,3	
Siège social/Consolidation ⁽⁴⁾	(1,1)		(1,1)		(1,5)	
Total	45,8		42,8		43,3	

(1) Hors « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

(2) Airbus comprend deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division.

(3) Le chiffre d'affaires du site d'Augsbourg, d'un montant de 438 millions d'euros en 2008, est inclus dans Cassidian. À compter de 2009, le site d'Augsbourg est consolidé au sein d'Airbus Commercial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation – 2.1.2 Vue d'ensemble ».

(4) Le poste Siège social/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondant à des transactions intra-groupe.

► Chiffre d'affaires consolidé des exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008, par zone géographique

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Europe	21,4	46,8 %	21,4	50,1 %	18,9	43,6 %
Amérique du Nord	3,5	7,6 %	6,1	14,3 %	7,8	18,0 %
Asie/Pacifique	11,4	24,8 %	8,6	20,1 %	10,8	24,9 %
Reste du monde ⁽²⁾	9,5	20,8 %	6,7	15,5 %	5,8	13,5 %
Total	45,8	100 %	42,8	100 %	43,3	100 %

(1) Pourcentage du chiffre d'affaires total après éliminations.

(2) Y compris Moyen-Orient.



► Prises de commandes consolidées enregistrées au cours des exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽¹⁾
Prises de commandes ⁽²⁾						
Airbus ^{(3) (4)}	68,2	83 %	23,9	52 %	85,5	87 %
<i>Airbus Commercial</i>	68,2	83 %	23,5	51 %	82,1	83 %
<i>Airbus Military</i>	0,2	0 %	0,6	1 %	5,1	5 %
Eurocopter	4,3	5 %	5,8	13 %	4,8	5 %
Astrium	6,0	7 %	8,3	18 %	3,3	3 %
Cassidian	4,3	5 %	8,0	17 %	5,3	5 %
Total prises de commandes des Divisions	82,8	100 %	46,0	100 %	98,9	100 %
Autres Activités	1,7		0,9		1,7	
Siège social/Consolidation	(1,4)		(1,1)		(2,0)	
Total	83,1		45,8		98,6	

(1) Hors « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

(2) Hors options.

(3) Sur la base des prix catalogue pour les activités « avions civils ».

(4) Airbus comprend deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division.

► Carnet de commandes consolidé pour les exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008 ⁽¹⁾

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾
Carnet de commandes ⁽³⁾						
Airbus ^{(4) (5)}	400,4	89 %	339,7	87 %	357,8	90 %
<i>Airbus Commercial</i>	378,9	85 %	320,3	82 %	337,2	84 %
<i>Airbus Military</i>	22,8	5 %	20,7	5 %	22,3	6 %
Eurocopter	14,5	3 %	15,1	4 %	13,8	3 %
Astrium	15,8	4 %	14,6	4 %	11,0	3 %
Cassidian	16,9	4 %	18,8	5 %	17,0	4 %
Total carnet de commandes des Divisions	447,6	100 %	388,2	100 %	399,6	100 %
Autres Activités	2,5		2,0		3,2	
Siège social/Consolidation	(1,6)		(1,1)		(2,6)	
Total	448,5		389,1		400,2	

(1) Pour une discussion sur le calcul du carnet de commandes, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation – 2.1.4.1 Carnet de commandes ».

(2) Hors « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

(3) Hors options.

(4) Sur la base des prix catalogue pour les activités « avions civils ».

(5) Airbus répartit ses activités en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division.

RELATIONS ENTRE EADS N.V. ET LE GROUPE

EADS N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. EADS N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En tant que société mère, EADS N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie

intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'EADS N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe. Dans cette optique, EADS N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services ont été mises en place entre le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.



Les fonctions de direction sont exercées par le Conseil d'administration, le Comité exécutif et le Président exécutif, conformément à ses règles et procédures de fonctionnement, telles que présentées au chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

Dans le cadre défini par EADS, chaque Division, chaque Unité opérationnelle et chaque filiale assument la pleine et entière responsabilité de ses activités.

1.1.2 Airbus

Airbus est l'un des principaux fournisseurs d'avions au monde, qui a pour mission de fournir les avions les mieux adaptés aux besoins du marché et d'accompagner ces avions pendant leur durée de vie avec la plus grande qualité de service possible. La gamme de produits d'Airbus comprend des familles d'avions allant de 107 à 525 sièges qui rencontrent un franc succès : la famille A320 monocouloir (A318/A319/A320/A321), la famille de long-courriers à fuselage large A330/A340, la famille de nouvelle génération A350 XWB et la famille très long-courrier à double pont de l'A380. Airbus continue également d'élargir le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en élargissant son portefeuille d'avions de fret.

Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 30 milliards d'euros en 2010 – dont 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 65,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

AIRBUS COMMERCIAL

Introduction et présentation

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2010, Airbus a reçu 10 060 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 323 clients situés dans le monde entier. Pour la huitième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en matière de livraisons d'avions commerciaux, avec 510 appareils livrés en 2010 (498 en 2009). Airbus a reçu 644 commandes brutes en 2010 (contre 310 en 2009), soit 51 % de la part du marché mondial des avions de plus de 100 sièges (en unités). Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 574 contre 271 unités en 2009. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 3 552 avions, soit 84 % environ du carnet de commandes total d'EADS dans le monde.

Stratégie

L'objectif principal d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant sur le long terme de 40 % à 60 % du marché mondial des avions commerciaux et en élargissant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et davantage intégrée

Suite à la mise en place finale en 2010 de son programme de restructuration sur quatre ans baptisé Power8, Airbus travaille actuellement sur un programme permettant de générer

des économies supplémentaires, baptisé Power8 Plus. Ce programme vise un objectif d'économies annuelles brutes de 650 millions d'euros par rapport à la base de coûts projetée à partir de 2011-2012. La Direction d'Airbus entend remplir les objectifs de Power8 Plus en étendant les initiatives dans le cadre du plan Power8 jusqu'en 2012 (350 millions d'euros) et en réalisant un pas de plus vers la mondialisation de ses activités d'ingénierie et de fabrication (300 millions d'euros).

Développer une gamme de produits complète permettant de répondre aux besoins de la clientèle

Airbus cherche en permanence à développer et livrer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de sa clientèle, tout en améliorant sa gamme de produits existante. Ainsi, Airbus a décidé, fin 2010, de proposer en option de nouveaux moteurs à faible consommation de carburant sur sa famille A320. L'A320neo (*new engine option/nouvelle option moteur*) a été mis au point afin de répondre à la forte demande du marché pour des avions à la faible consommation de carburant et réagir face à un regain de la concurrence sur le marché des monocouloirs.

Airbus poursuit actuellement (i) le développement et la production du nouveau programme A350 XWB, (ii) l'élargissement progressif de son offre d'avions-cargos recouvrant sa large gamme d'avions Airbus existants, avec l'A330-200F et en proposant son programme de conversion en avions-cargos des A320 version passagers afin de remplacer les nombreux petits avions de fret vieillissants aujourd'hui en service, (iii) des opportunités supplémentaires dans le domaine militaire à travers l'A400M ou le développement de produits dérivés militaires comme l'A330 MRTT (voir « Airbus Military » ci-dessous) et (iv) la recherche sur le développement de nouveaux appareils dans les segments court- ou moyen-courrier.

Élargir l'offre de services à la clientèle

Airbus cherche à rester à l'avant-garde de son secteur en proposant une offre élargie de services à la clientèle en vue de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Airbus a ainsi conçu un portefeuille complet de services fondé sur une approche « à la carte » et à valeur ajoutée, où les clients peuvent sélectionner les produits et les services dont ils ont besoin en fonction de leur propre modèle commercial et de leur politique d'externalisation. Cette approche donne aux opérateurs d'appareils Airbus les moyens de réduire de façon importante leurs frais d'exploitation, d'augmenter la disponibilité des avions et d'améliorer la qualité de leur fonctionnement.



Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

Les principaux facteurs affectant le marché de l'aviation sont notamment la demande de transport aérien émanant des passagers, l'activité de fret, les cycles de croissance économique, la réglementation (et la déréglementation) du transport aérien au niveau de chaque pays comme au niveau international, l'obsolescence des flottes existantes et leur taux de remplacement, et la disponibilité des sources de financement des avions. En outre, des variations subites de la demande et des déséquilibres du marché à court terme peuvent survenir sous l'effet catalyseur de la performance, de la position concurrentielle et de la stratégie des avionneurs, des compagnies aériennes, des opérateurs de fret et des sociétés de location, des guerres, de l'instabilité politique, des épidémies et d'événements extraordinaires.

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. Selon des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les deuxième et cinquième marchés les plus importants en termes de livraisons d'avions sur les 20 prochaines années. Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays. La demande en nouveaux appareils des compagnies aériennes du Moyen-Orient a également fortement progressé, ces dernières ayant rapidement mis à exécution des stratégies pour s'implanter à l'échelle mondiale et tirer parti des avantages que cette région du monde peut leur apporter.

Le secteur des transporteurs à bas coûts et à « service simplifié » est également important et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie, où les marchés émergents et la déréglementation en cours devraient être source d'opportunités croissantes. Alors que les avions monocouloirs d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs, la demande d'avions à double couloir d'Airbus pourrait également augmenter puisque certaines de ces compagnies commencent à s'intéresser au marché long-courrier.

Croissance globale. Sur le long terme, le marché des avions de transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement alimentée par la croissance économique ou celle du PIB, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers-kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année de 1967 à 2000, sauf en 1991 en raison de la guerre du Golfe, soit un taux moyen annuel de croissance de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien a su se reprendre dans les années qui ont suivi les chocs successifs de 2001 (11 Septembre, épidémie de SRAS en Asie), qui ont pesé sur la demande. Le marché s'est toutefois rapidement redressé.

Plus récemment, la crise financière et les difficultés économiques qui ont secoué le monde fin 2008 et en 2009 ont provoqué la troisième période de croissance négative de l'histoire du trafic aérien et un repli cyclique pour les compagnies aériennes en termes de trafic (tant passagers que fret), de rendement et de rentabilité. Fin 2010, cependant, le trafic s'est fortement redressé par rapport aux niveaux de 2009, plusieurs acteurs du secteur, notamment l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) prévoyant une croissance positive continue en 2011.

Au-delà des incertitudes du marché à court terme et selon des estimations internes, Airbus prévoit un développement du trafic aérien au rythme de 4,8 % par an sur la période 2010-2029. Airbus estime donc que le trafic de passagers, exprimé en passagers-kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des 20 prochaines années.

Caractère cyclique. En dépit de la croissance générale attendue du marché du transport aérien, le marché des avions commerciaux revêt un caractère cyclique, en raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes, du caractère cyclique de l'économie mondiale et des événements imprévus qui peuvent, à l'occasion, réduire encore davantage la demande de transport aérien, à l'instar de l'épidémie de grippe H1N1. Par conséquent, après le pic de nouvelles commandes atteint en 2007, Airbus a enregistré nettement moins de nouvelles commandes en 2008 et en 2009 en raison du repli cyclique. En 2010, le rebond du trafic (à la fois passager et fret), l'amélioration des rendements et des facteurs de charge plus élevés ont contribué à soutenir une reprise cyclique chez les compagnies aériennes au niveau mondial, ce qui s'est à son tour traduit par un regain des commandes et des livraisons records chez Airbus en 2010.

Lorsque des ralentissements cycliques se produisent, les constructeurs d'avions enregistrent généralement une baisse de leurs commandes et de leurs livraisons, certains clients cherchant à reporter, voire annuler leurs commandes en cours. Ces périodes ont en général été suivies par des périodes d'activité soutenue tant en termes de nouvelles commandes que de livraisons. Il est cependant difficile, comme pour toute évolution macroéconomique, de prévoir l'orientation de la reprise en cours et du prochain cycle.

Réglementation/Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions commerciaux pour le transport de passagers. Les États-Unis ont déréglementé leur système de transport aérien national en 1978. L'Europe a suivi en 1985. L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis est entré en vigueur en mars 2008. Il permet à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toute ville située dans l'Union européenne et toute ville des



États-Unis. D'autres régions et d'autres pays dérèglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la dérèglementation peut faciliter la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux modèles de développement, comme cela a été le cas des compagnies à bas coûts et à services réduits, qui se sont développées sur tous les principaux marchés domestiques et régionaux depuis le début de la dérèglementation, par exemple aux États-Unis et en Europe.

Développement des réseaux de compagnies aériennes : hubs et réseaux de point à point.

Sous l'effet de la dérèglementation, les principales compagnies aériennes ont cherché à adapter leurs flottes et leurs réseaux à l'évolution constante de la demande des clients. Lorsque la demande au départ et à l'arrivée de certaines destinations s'avère suffisamment forte, les compagnies utilisent souvent des liaisons directes ou de point à point. En revanche, si la demande entre deux destinations n'est pas suffisante, elles ont mis au point des réseaux d'alimentation des hubs très efficaces, qui donnent aux passagers un accès à un nombre de destinations aériennes bien plus grand par le biais d'une ou plusieurs correspondances.

La demande d'avions s'en trouve à son tour influencée par le système choisi de réseaux d'itinéraires car les hubs permettent la normalisation de la flotte autour de petits appareils pour les liaisons courtes, de faible densité mais à rotations fréquentes vers les hubs (réseaux d'alimentation des hubs) et d'appareils plus gros pour les vols plus longs et à densité plus forte entre les hubs (de hub à hub), constituant eux-mêmes de grands marchés de point à point. La dérèglementation, incitant les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a ainsi favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies.

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plate-forme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés à l'offre de produit la plus récente d'Airbus, l'A350 XWB. Par ailleurs, l'A380 a été conçu principalement pour répondre à la demande importante des compagnies aériennes désireuses de relier les principaux hubs, qui correspondent en général aux très grandes villes telles que Paris, Londres, New York ou Pékin, pour ne prendre que quelques exemples. Airbus a identifié 32 villes remplissant les critères de son analyse de marché. Avec sa gamme complète de produits, de l'A318 à 107 sièges à l'A380 à 525 sièges, Airbus estime être bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Ascend, basée au Royaume-Uni, environ un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux était exploitée par seulement 15 compagnies aériennes en janvier 2011. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances qui ont conféré à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur permet de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre de produits et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années. Citons l'exemple de la fusion d'Air France avec KLM, de Delta avec Northwest et de United avec Continental. D'autres compagnies sont en discussion.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 14 240 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2010 (contre 14 016 avions début 2009). La division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

Les avions monocouloir, par exemple ceux de la famille A320, ont de 100 à 210 sièges généralement disposés trois par trois de chaque côté du couloir central. Ces avions sont principalement destinés aux liaisons court/moyen-courriers.

Les avions à double couloir ou à « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A340/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/A340/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier. L'A340-500 et l'A340-600 sont conçus pour les vols très long-courriers.

Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « — 1.1.7 Participations — Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers — EFW ».

Airbus est également présent sur le marché des avions d'affaires destinés aux entreprises et au transport de personnalités avec l'ACJ, un Corporate Jetliner issu de l'A319, et l'A318 Elite. L'avionneur européen a récemment vendu l'A320, l'A340 et l'A380 sur le marché des avions d'affaires, des navettes d'entreprise et du transport de chefs d'États et de personnalités.

Différences géographiques. La proportion élevée d'avions monocouloir en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courriers, particulièrement en Amérique du Nord, en raison du développement des hubs à la suite de la déréglementation. À la différence de l'Amérique du Nord et de l'Europe, la région Asie-Pacifique recourt à un plus grand nombre d'appareils à fuselage large en raison de la plus grande concentration des populations dans un plus petit nombre de grands centres urbains. Cette tendance en faveur des avions à fuselage large est également renforcée par la limitation du nombre de vols dans de nombreux grands aéroports de la région, pour des motifs environnementaux ou en raison de contraintes liées aux infrastructures, qui limitent l'accroissement de la fréquence des vols. Ces contraintes requièrent une plus grande capacité en termes de remplissage moyen des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions monocouloir progressera en Asie dans les 20 prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur, en Chine et en Inde. L'économie de l'aviation contribuera également à augmenter la taille des avions, les compagnies aériennes cherchant à réduire le coût par siège par une plus grande densité dans les cabines de leurs appareils et par l'utilisation de types et de variantes d'avions plus grands lorsque cela est possible.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 52 % et 48 % des livraisons intervenues en 2010. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 52 % et 48 % des commandes brutes de l'année et détiennent chacun 51 % et 49 % du carnet de commandes total à fin 2010.

Néanmoins, la construction d'avions est un secteur attrayant du fait de son importante composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. En dehors de Boeing, Airbus fait face à des concurrents internationaux agressifs qui souhaitent étendre leur part de marché. Les fabricants régionaux d'avions Embraer et Bombardier, issus du marché des avions commerciaux de moins de 100 sièges, continuent à développer des appareils plus grands et d'une capacité supérieure (comme la nouvelle série C de 100 à 149 sièges lancée par Bombardier). En outre, d'autres concurrents venus de Russie, de Chine et du Japon devraient faire leur entrée sur le marché des avions de 70 à 150 sièges ces prochaines années. Cet environnement de marché a provoqué des pressions intenses sur les prix et d'autres facteurs concurrentiels.

Clients

Au 31 décembre 2010, Airbus comptait 323 clients et avait livré 6 508 avions à des transporteurs dans le monde entier depuis sa création. Son carnet de commandes est 3 552 avions

à cette même date. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes d'Airbus par client pour l'année 2010.

Client	Commandes fermes*
Virgin America	60
Gecas	60
CASC	56
Air Lease Corporation	51
Lan Airlines	50
Emirates	32
BOC Aviation	30

* Les options ne sont pas comprises dans les commandes enregistrées ni dans le carnet de commandes en fin d'année.

Produits et services

Le concept de famille – Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus sont le symbole de la standardisation des flottes aériennes. Cette philosophie consiste à prendre un avion de base et à le personnaliser afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les avions Airbus de nouvelle génération partagent un même design de cockpit, des commandes de vol électriques et des méthodes de vol similaires. Les pilotes peuvent prendre les commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un complément de formation très réduit. La qualification croisée des équipages entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols. L'étendue de la standardisation des cockpits au sein d'une famille et entre les familles d'avions est une caractéristique unique d'Airbus, pour qui elle constitue un atout concurrentiel durable.

Depuis sa création, Airbus met l'innovation technologique au cœur de sa stratégie. Chaque produit de la famille Airbus vise à devenir la nouvelle référence dans les domaines fondamentaux pour le succès des compagnies aériennes, tels que le confort de la cabine, la capacité de fret, les coûts d'exploitation, l'impact sur l'environnement et la standardisation. Les innovations d'Airbus se traduisent souvent par des avantages concurrentiels particuliers ; nombre d'entre elles sont devenues des normes du secteur.

En 2010 par exemple, Airbus a continué à innover en matière de développement de carburants aériens d'origine bio durables pour remplacer dans l'avenir le kérosène traditionnel, afin de réduire les émissions de dioxyde de carbone de l'aviation. Un partenariat a été établi au début de l'année avec Qatar Airways, Qatar Science & Technology Park et Qatar Petroleum pour

développer, produire et fournir une deuxième génération de bio-carburants. Fin 2010, pour la toute première fois, un A320 de TAM Airlines a réalisé un vol en Amérique latine en utilisant 50 % de kérosène d'origine bio et 50 % de kérosène traditionnel.

La famille A320. La famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320, entré en service en 1988 à l'issue d'un programme de développement lancé en 1984. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que l'avion d'affaires Airbus Corporate Jetliner, lancé en 1997 à partir de l'A319, et l'avion d'affaires A318 Elite lancé en 2005. Chaque avion de la famille A320 partage les mêmes systèmes, cockpit, procédures d'exploitation et diamètre. La famille A320 couvre le marché des appareils de 100 à 220 sièges, avec un rayon d'action maximum de 5 700 km/3 000 miles nautiques.

Chaque avion de la famille A320 possède, avec 3,96 m, le plus large diamètre de fuselage de tous les avions de la catégorie monocouloir offerts sur le marché. Cette caractéristique permet de disposer d'une cabine passagers spacieuse, d'un niveau élevé de confort et d'une capacité de transport en soute supérieure à celle de ses concurrents. La famille A320 est équipée de commandes de vol numériques, d'un cockpit ergonomique et d'un stabilisateur horizontal en matériau composite à base de fibres de carbone allégées. L'utilisation de matériaux composites a également été étendue au plan fixe vertical. La famille A320 est en concurrence avec les avions Boeing 737.

Avec un palmarès de plus de 6 944 appareils vendus, dont 4 526 actuellement en service, la famille A320 a remporté un énorme succès auprès des clients, qui apprécient l'excellent

niveau de confort de la cabine des avions de cette famille, ses performances technologiques et l'économie de ses coûts d'exploitation. Son succès auprès des compagnies à bas coûts, en particulier, confirme l'attrait économique de la famille A320.

Airbus continue d'investir dans la famille A320, en apportant des améliorations et une nouvelle technologie pour que l'avion continue de plaire à ses clients. En 2010, Airbus a ainsi introduit de nouvelles extrémités d'ailes en « sharklets » qui sont proposées en option. Cette innovation devrait engendrer une réduction d'environ 3,5 % de la consommation de carburant sur les longues distances ainsi qu'une amélioration de la plage de charge utile et une augmentation des performances au décollage. Le premier A320 équipé de ces « sharklets » devrait être livré à partir de fin 2012.

En outre, Airbus a décidé, fin 2010, de proposer en option pour sa famille A320 de nouveaux moteurs plus économes en carburant. L'A320neo n'entend pas uniquement permettre des économies de carburant, pouvant aller jusqu'à 15 % (« sharklets » compris). Les clients de l'A320neo profiteront en outre d'une réduction à deux chiffres des émissions de NOx, d'une réduction de bruit au niveau des moteurs, d'une baisse des coûts d'exploitation et d'une extension de son rayon d'action jusqu'à 950 km ou d'une charge utile supplémentaire de deux tonnes. Cette nouvelle option de moteur sera offerte pour les modèles A319, A320 et A321, avec une mise en service prévue en octobre 2015.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 416 avions de la famille A320 en 2010 et a livré 401 avions de cette famille à ses clients.

► **Caractéristiques techniques de la famille A320 (version standard)**

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A318	2003	107	6 000	31,4	34,1
A319	1996	124	6 800	33,8	34,1
A320	1988	150	5 700	37,6	34,1
A321	1994	185	5 600	44,5	34,1

* Configuration à deux classes.

La famille A330/A340. La famille A330/A340, qui compte environ 1 483 avions vendus dont 1 125 en service, est la solution offerte par Airbus pour les vols à l'échelle d'un continent et intercontinentaux (long- et très long-courriers). Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 350 passagers. Le concept de la famille A330/A340 est unique : la cellule peut être propulsée par deux ou quatre réacteurs. En conjuguant faiblesse des coûts d'exploitation, efficacité, souplesse et performance élevées, le biréacteur A330 est un appareil très prisé auprès d'une base d'exploitants de plus en plus large tandis que le quadriréacteur A340 est prévu pour satisfaire les besoins du marché des vols long-courriers de

300 sièges pour des services de liaison directe de point-à-point et à des fréquences supérieures pour un coût moins élevé.

La famille A330/A340 se compose de six versions passagers. Elles ont en commun le diamètre du fuselage (222 pouces), le cockpit et d'autres caractéristiques de pointe, permettant une standardisation de la configuration qui incite les compagnies aériennes à adopter la gamme d'avions la plus appropriée pour leurs réseaux. La famille A330/A340 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330/A340 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.



Airbus a développé une nouvelle variante dédiée au fret de la famille A330 ; l'A330-200F est un avion-cargo long-courrier de taille moyenne, prévu pour répondre à la dynamique actuelle du marché caractérisé par une hausse des prix du carburant et des pressions sur le rendement. L'A330-200F a reçu une certification de type de l'Agence européenne de sécurité

aérienne en avril 2010, avec une première livraison à Etihad Airways en juillet 2010.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 63 avions de la famille A330/A340 en 2010 et a livré 91 appareils de ce type à ses clients.

► Caractéristiques techniques de la famille A330/A340

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	12 500	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 500	63,7	60,3
A340-300	1992	295	13 700	63,7	60,3
A340-500	2002	313	16 700	67,8	63,6
A340-600	2002	380	14 600	75,3	63,6

* Configuration à trois classes.

A380. L'A380 est l'avion de transport de passagers le plus spacieux sur le marché. Il symbolise l'entrée d'Airbus sur le marché des très gros porteurs. Le diamètre de son fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, aménagée selon les besoins de chaque compagnie cliente. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter 525 passagers sur 15 000 km (8 000 miles nautiques). Il offre des performances économiques supérieures et une

consommation de carburant réduite. Plus silencieux, il permet également de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le principal concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8 dans sa configuration 400 sièges.

En 2010, Airbus a reçu 32 commandes fermes pour l'A380, pour un total de 234 commandes fermes de la part de 17 clients à la fin de l'exercice. En même temps, Airbus a livré 18 A380 à différents clients en 2010 (contre 10 en 2009). Airbus vise la livraison de 20 à 25 appareils en 2011.

► Caractéristiques techniques de l'A380

Modèle*	Entrée en service	Capacité typique*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 000	73,0	79,8

* Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits

Famille A350 XWB. Fin 2006, Airbus a lancé la famille A350 XWB, une nouvelle famille d'appareils long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large. L'A350 XWB accueillera de 270 à 350 passagers et devrait entrer en service en 2013. Cet avion repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui des avions concurrents de nouvelle génération et il fait davantage appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787 et de la série 777.

En 2010, le programme A350 XWB est passé de la phase de définition à la phase de fabrication. Les fournisseurs industriels

étant à présent choisis, la première découpe de métal pour le caisson central d'aile a eu lieu sur le site d'Airbus à Nantes, en France, début 2010. Des préparatifs sont actuellement en cours pour les besoins de l'assemblage de l'appareil dans les usines d'Airbus et sur les sites des fournisseurs à travers le monde, y compris une nouvelle ligne d'assemblage final à Toulouse, en France.

En 2010, Airbus a reçu 63 commandes fermes pour des avions de la famille A350 XWB. À fin décembre, le carnet de commandes de ce modèle portait sur 583 commandes fermes passées par 36 clients.

► Caractéristiques techniques de la famille A350 XWB

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350-800	2014	270	15 800	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15 000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14 800	74,3	64,0

* Configuration à trois classes.

A400M. Les informations relatives au programme A400M sont présentées dans le chapitre « Airbus Military » ci-dessous.

Asset Management

Le service *Asset Management* d'Airbus a été constituée en 1994 pour gérer et remettre sur le marché des avions de seconde main acquis par Airbus, à l'origine en raison de la faillite de certains de ses clients, et par la suite dans le contexte de certains engagements de rachat. Ce service dispose de ses propres effectifs et gère une flotte composée d'appareils Airbus de tous modèles. À travers ses activités, le service *Asset Management* aide Airbus à répondre plus efficacement aux besoins à moyen et long terme de ses clients en matière de flotte.

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2010, le portefeuille d'Airbus *Asset Management* comprenait 16 avions (dont six avions ajoutés en 2010). Le service *Asset Management* propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Financement des clients

Airbus favorise les ventes au comptant et ne considère pas le financement client comme un axe de développement de ses activités propres. Airbus reconnaît toutefois la nécessité commerciale pour les constructeurs d'aider leurs clients dans le montage financier de l'achat de nouveaux appareils et, dans certains cas, de participer directement au financement des appareils ou des compagnies aériennes elles-mêmes.

Toute offre de crédit ou prise de risque de crédit est soumise à un processus centralisé d'autorisation et de contrôle, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des clients a accumulé plusieurs dizaines d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement pris en nantissement, le fabricant du moteur participant également au financement. Ce mécanisme permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur de l'exposition au risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou aux sociétés spécialisées dans la location d'avions.

En 2010, Airbus a pu profiter de l'embellie sur les marchés de financement en rétrocedant davantage d'exposition qu'il n'en a prise. Les marchés, toutefois, restent imprévisibles et Airbus continue de prévoir une exposition supplémentaire potentielle au risque de financement. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Service*) a pour rôle principal d'aider les clients à exploiter leurs flottes Airbus dans les meilleures conditions de sécurité et de rentabilité, tout en garantissant la satisfaction des passagers. Du fait de sa croissance continue, la base de clients d'Airbus a considérablement augmenté ces dernières années.

Une équipe de plus de 3 700 personnes couvre tous les domaines du support, de l'ingénierie technique/assistance opérationnelle à la formation des équipages et du personnel, en passant par la fourniture des pièces de rechange. Des centaines de techniciens spécialisés apportent aide et conseils aux clients d'Airbus 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le service compte 280 représentants du service clientèle répartis à travers le monde dans plus de 166 villes, à proximité des compagnies aériennes qu'ils servent et un réseau mondial de centres de support, de centres de formation et de centres de fourniture de pièces de rechange.

Au-delà des activités clés de support, le Service Clientèle d'Airbus a développé une large gamme de services modulaires et personnalisés, dictés par la valeur ajoutée unique en son genre qu'un fabricant d'avions peut apporter. Ces services s'articulent autour de quatre domaines d'activité : services « fly-by-the-hour », gestion du matériel, mise à jour des systèmes et modernisation cabines, formation et exploitation en vol. Des solutions innovantes et intégrées ont été développées dans ces domaines, avec des offres telles que *Flight Hour Services Component* (Composant FHS) et *Tailored Support Package* (FHS TSP) qui fournissent une ingénierie et une maintenance intégrées ainsi que des lots de pièces de rechange afin de permettre aux clients de réduire leurs investissements et leurs coûts de support, tout en augmentant la fiabilité opérationnelle. Des solutions intégrées similaires ont également été mises au point pour la mise à jour des systèmes et des cabines.



Production

Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus (de la conception, définition ou fabrication jusqu'à l'assistance produit ou d'exploitation) relève d'un Centre d'Excellence (« **CoE** ») désigné en fonction de ses compétences spécialisées dans le domaine concerné. Les CoE actuels sont en charge, respectivement, des fuselages et des cabines, des voilures et des pylônes et du fuselage arrière et de l'empennage, ainsi que des processus industriels transversaux des CoE et des aérostructures. Le développement des CoE constitue un atout essentiel dans le processus de fabrication d'Airbus.

Les CoE sont placés sous l'autorité du Directeur d'exploitation d'Airbus et de son équipe, chargée de tous les processus industriels. Ils s'assurent notamment que les meilleurs outils, méthodes et processus harmonisés et normalisés soient retenus et mis en œuvre dans les CoE, dans une perspective d'efficacité et de maîtrise des coûts.

Les Programmes, responsables du travail des chaînes d'assemblage final, notamment la définition et l'installation de la cabine ainsi que les processus de gestion, travaillent étroitement avec les CoE. Ils font notamment en sorte que ceux-ci s'engagent sur les produits livrés aux chaînes d'assemblage final.

Les CoE maintiennent également des liens étroits avec des fonctions transverses telles que les Achats, les Ressources humaines, l'Ingénierie, la Qualité et Services Clients, afin de développer et gérer les compétences et les stratégies et de garantir que les salariés d'Airbus partagent leurs connaissances et leurs idées avec leurs collègues des autres fonctions.

Suite à la finalisation de la stratégie de réorganisation des aérostructures initiée dans le cadre de Power8, deux nouvelles entités, Premium AEROTEC GmbH et Aerolia S.A., sont devenues pleinement opérationnelles le 1^{er} janvier 2009 en tant que filiales d'EADS et sont bien placées pour devenir des acteurs majeurs sur le marché mondial des aérostructures. Voir « — 1.1.7 Participations — Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers — Aerolia et Premium AEROTEC ».

Ingénierie

Airbus Engineering est une organisation mondiale qui développe des avions complets et des composants d'avions et conduit des recherches pouvant s'appliquer à la prochaine génération d'avions. Les Centres de Compétence (« **CoC** ») et les Centres d'Excellence (« **CoE** ») qui composent Airbus Engineering opèrent de façon transnationale et détachent la grande majorité de leurs ingénieurs sur les quatre sites d'Airbus en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Un nombre croissant d'ingénieurs aéronautiques et spatiaux expérimentés à travers le monde sont employés dans les cinq autres centres d'ingénierie de Wichita (Kansas, États-Unis), Mobile (Alabama, États-Unis), Moscou (Russie), Bangalore (Inde) et Pékin (Chine).

Le Centre d'Architecture et d'Intégration joue un rôle clé dans l'organisation de l'ingénierie d'Airbus. En coopération avec les ingénieurs responsables des programmes et une équipe d'architectes aéronautiques très expérimentés, il garantit la mise en œuvre d'une approche méthodique et pluridisciplinaire durant le processus de développement des avions.

En 2010, Airbus Engineering a considérablement avancé dans le programme A350, notamment en ce qui concerne la conception de composants et de pièces spécifiques ainsi que les démonstrateurs structurels à grande échelle, les réglages de précision supplémentaire de la performance aérodynamique, la mise au point de la conception d'architecture des systèmes, la sélection des fournisseurs des systèmes majeurs et les études d'intégration de la propulsion. Un certain nombre de composants ont déjà été fabriqués et les premiers systèmes commencent maintenant à être testés sur les principaux bancs d'essai.

Airbus Engineering a en outre largement contribué à la décision de lancement de l'A320neo et à la livraison réussie du premier A330-200F ainsi qu'à la phase de vols d'essai de l'A400M.

Sites de fabrication et processus de production

Les CoE sont chargés de la conception et de la fabrication de modules entièrement équipés et testés, allant de pièces spécifiques aux principaux sous-ensembles des avions. Ces sous-ensembles sont ensuite transférés du réseau de CoE aux chaînes d'assemblage final par cinq super-transporteurs Airbus « Beluga » A300-600 construits spécialement. Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes afin de tenir le rythme de production de l'A380. Le délai de production typique entre la décision de configuration finale prise par le client et la livraison industrielle est en moyenne de 7-8 mois pour les monocouloirs et de 9-12 mois pour les long-courriers à deux couloirs.

Objectifs de livraisons 2011

Airbus a livré 510 avions en 2010 (contre 498 en 2009) et projette d'en livrer entre 520 et 530 en 2011. Ces prévisions sont toutefois sujettes à révision en cas de perturbation des activités de production ou de marché, ou en cas de ralentissement économique.

AIRBUS MILITARY

Introduction et présentation

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire ou de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime ou la chasse anti-sous-marins. Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire moyen et léger et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M.

En 2010, Airbus Military a réalisé un chiffre d'affaires de 2,7 milliards d'euros.



Stratégie

La stratégie d'Airbus Military est de développer ses activités de cœur de métier et d'augmenter sa part de marché en faisant jouer l'effet de levier du savoir-faire technologique d'EADS, tout en augmentant sa rentabilité. Airbus Military doit donc atteindre les objectifs suivants :

Renforcer sa position de fournisseur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, Airbus Military fait appel à ses propres technologies spécialisées (perche caudale de ravitaillement en vol, système tactique totalement intégré (« FITS »), solutions de patrouille maritime et de chasse anti-sous-marins) et à celles de la gamme de systèmes et plates-formes diversifiés d'EADS pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. Airbus Military cherchera à consolider sa position sur le marché à l'avenir, en particulier grâce à son offre d'A330 MRTT, qui a reçu la certification militaire et civile en 2010.

Maintenir son leadership sur le marché d'aviation de transport militaire

Airbus Military est un leader mondial sur les marchés des avions de transport militaires légers et moyens. Avec l'ajout de l'avion de transport militaire lourd A400M – qui cumule, jusqu'à présent, plus de 1 000 heures de vols d'essai réalisées avec succès, Airbus Military offre une gamme complète d'avions de transport militaire tactique capables de couvrir tous les besoins de missions.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

Les avions destinés à des missions spéciales sont dérivés des plates-formes existantes et adaptés à des missions spécifiques, le plus souvent pour des clients militaires et de la sécurité. Les modifications de la plate-forme requièrent une connaissance approfondie de la cellule de base, que seul le constructeur de l'avion possède généralement. L'intégration des systèmes requis par ce type d'avion nécessite des compétences multiples, ce qui limite considérablement le nombre d'intervenants sur le marché mondial.

Les acteurs de la défense et de la guerre modernes ont par ailleurs besoin d'accéder de manière indépendante à des formes complexes d'informations sur divers théâtres d'opérations. De plus en plus fréquemment, les clients exigent donc des systèmes complets adaptés à leurs besoins opérationnels spécifiques. Cet élément, et les besoins encore insatisfaits de l'Europe en matière de défense et de sécurité, devraient stimuler à court terme la demande d'avions militaires destinés à des missions spéciales. Airbus Military estime être bien positionné sur ce marché grâce à la gamme de solutions personnalisées qu'il propose.

Avions de transport militaire

Les États et les organisations nationales sont les principaux clients sur le marché des avions de transport militaire. Ce marché se compose de trois segments : (i) les avions de transport légers, dont la capacité varie de une à trois tonnes ; (ii) les avions de transport moyens, dont la capacité varie de quatre à 14 tonnes, et (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à 15 tonnes. Selon une analyse de DMS Forecast International, entreprise indépendante de conseil pour l'industrie aéronautique, spatiale et de défense, le marché mondial des avions de transport militaire pourrait représenter environ 65 milliards de dollars américains entre 2010 et 2019.

Transport militaire léger. Ce marché mature se rétrécit du fait du développement économique des pays clients, qui peuvent désormais acquérir des avions de transport militaire moyens porteurs. Le C212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 19 % au cours des dix dernières années selon des estimations internes. Les principaux concurrents du C212 sont le M-28, fabriqué par Polskie Zakłady Lotnicze Mielec, et le DHC-6 Series 400, fabriqué par le Canadien Viking.

Transport militaire moyen. La Division estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les avions d'Airbus Military sont leaders sur ce segment de marché, notamment le CN235 et le C295 qui ont obtenu une part de marché moyenne cumulée de 49 % sur les dix dernières années selon des estimations internes. Ces avions sont en concurrence avec le C-27J Spartan, construit par Alenia Aeronautica, et l'An-32 d'Antonov.

Transport militaire lourd. Ce segment de marché a longtemps été lié aux budgets et à la politique des États-Unis. Il était donc dominé par les constructeurs américains, notamment Lockheed Martin et son C130 Hercules. Premier produit d'Airbus Military sur ce marché, l'A400M arrive au moment où les États-Unis et l'Europe se préparent à améliorer et renouveler leurs flottes existantes. Parmi les appareils les plus lourds, l'A400M pourrait entrer en concurrence avec le C-17 de Boeing.

Produits et services

Avions destinés à des missions spéciales

Avion ravitailleur multirôle – A330 MRTT. L'A330 MRTT, dérivé de la famille à succès Airbus A330/A340, est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Son énorme capacité de transport de carburant signifie qu'aucun réservoir auxiliaire n'est nécessaire pour offrir une capacité de ravitaillement en vol très supérieure à celle offerte par ses concurrents directs. Le carburant est transféré par une perche à commandes électriques de nouvelle génération, qui permet un débit de carburant plus important, une plus grande enveloppe de ravitaillement et une meilleure manœuvrabilité par rapport aux autres systèmes



disponibles sur le marché. L'A330 MRTT n'ayant pas besoin de réservoir auxiliaire, la totalité de la soute reste disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement.

À ce jour, Airbus Military a conclu des contrats pour l'A330 MRTT avec les gouvernements d'Australie, d'Arabie Saoudite (notamment un renouvellement de contrat), les Émirats Arabes Unis et le Royaume-Uni, pour un carnet de commandes d'un total de 28 appareils fin 2010. Celui-ci comprend un contrat de 27 ans avec le ministère de la Défense britannique pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA)* via le consortium AirTanker. Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs fondés sur l'Airbus A330-200 de toute dernière génération, en vue d'une mise en service à partir de 2011, en remplacement du parc vieillissant de ravitailleurs VC-10 et Tristar. Le contrat prévoit également l'aménagement de toutes les infrastructures nécessaires, ainsi que les services de formation, maintenance, gestion des vols et de la flotte et services au sol pour permettre à la Royal Air Force d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

En 2010, Airbus Military a obtenu la certification civile et militaire pour l'A330 MRTT. Deux MRTT attendaient d'être livrés à l'armée de l'air australienne en fin d'année. Cinq MRTT supplémentaires effectuaient leurs vols d'essai à la fin de l'année, dont quatre sont en cours de conversion.

Aux États-Unis, l'armée de l'air a également mené un programme pour remplacer sa flotte vieillissante d'avions de ravitaillement en vol. Début 2008, elle a annoncé qu'elle avait attribué le contrat initial à Northrop Grumman en tant que maître d'œuvre, avec lequel EADS avait fait équipe. Suite à la contestation par Boeing de cette décision devant le *Government Accountability Office*, le Département de la Défense américain a publié un nouvel appel d'offres début 2010. EADS a décidé d'y participer en tant que maître d'œuvre et une proposition a été soumise par EADS North America en juillet 2010. Le 24 février 2011, le contrat a été attribué à Boeing. Voir « 1.2 Événements récents ».

Airbus Military a mené un programme technologique de développement d'un nouveau système de perche de ravitaillement en vol (**ARBS**). Ce nouveau système ARBS est conçu pour accélérer le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Il présente donc des avantages considérables car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. L'ARBS a été testé avec plus de 1 300 contacts secs et humides sur une large gamme d'appareils, y compris les chasseurs F-16 et F/A-18 et E-3 AWACS et a reçu la certification civile et militaire pour l'A330 MRTT en 2010.

Avions de patrouille maritime. Airbus Military propose différentes solutions allant de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marins, à partir de plates-formes telles que le C212,

le CN235, le C295 ou le P-3 Orion. Les avions proposés par Airbus Military, notamment le CN235 et C295, détiennent une part de marché moyenne cumulée de 43 % ces dix dernières années selon des estimations internes. Figurent parmi leurs principaux concurrents les versions patrouilleurs maritimes du Bombardier Dash-8 Q200/Q300 et de l'Alenia ATR 42/72.

Airbus Military développe également le système FITS, qui est la base du système de mission installé sur ces plates-formes de patrouilleurs maritimes. FITS est un système de nouvelle génération qui améliore la sensibilité tactique et facilite les processus de prise de décision et les opérations dans un environnement réseau-centrique.

En 2010, les garde-côtes américains ont commandé trois CN235 supplémentaires pour une utilisation dans le cadre du programme Deepwater. Airbus Military a également enregistré une commande pour quatre appareils supplémentaires qui seront exploités par la marine mexicaine pour des missions de patrouille maritime. En matière de livraisons, Airbus Military a livré six CN235 et quatre avions de patrouille maritime C295 en 2010 (trois CN235 aux garde-côtes américains, deux CN235 au Mexique, un CN235 à la Colombie et quatre C295 au Portugal).

Airbus Military est également impliqué dans la modernisation et la mise à niveau opérationnelle de l'avion de patrouille maritime P-3 Orion des armées de l'air espagnole et brésilienne. Le programme comprend l'installation du système FITS et de nouveaux capteurs de missions et équipements d'avionique. En 2010, un nouveau P-3 modernisé a été livré à l'armée de l'air espagnole.

Avions de transport militaire

CN235 – Avion de transport militaire de moyenne

capacité. Le S-10, premier avion de la famille CN235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter (i) 36 parachutistes, (ii) 18 civières et trois infirmiers, (iii) quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret ou (iv) des colis hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales à l'arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. D'autres versions du CN235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions telles que la surveillance maritime ou le contrôle des dégazages en mer. En prenant en compte toutes les variantes, 275 CN235 ont déjà été vendus depuis le début du programme.

C295 – Avion de transport militaire de moyenne

capacité. Certifié en 1999, le C295 adopte la configuration de base du CN235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la



navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux détectés par plusieurs capteurs.

Le CN235 et le C295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercules C130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel très inférieur.

En 2010, Airbus Military a reçu une commande de la France portant sur huit avions CN235 et un total de six avions C295 respectivement de la part du Mexique, de la Finlande et de l'Égypte (qui est un nouveau client). En 2010, Airbus Military a livré en tout neuf appareils C295 à la République tchèque et au Mexique.

Plus de 70 C295 ont été livrés à 12 opérateurs de 11 pays différents. Le C295 a accumulé 90 000 heures de vol dans différents environnements : des zones arctiques aux déserts. La famille CN235 - C295 compte une expérience en service de plus de 1,1 million d'heures de vol.

C212 – Avion de transport militaire léger. Le C212 est un avion simple et fiable non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune et d'accomplir des missions civiles ou militaires. Le S-100, première version du C212, est entré en service en 1974. La dernière version, le S-400, bénéficie de nombreuses améliorations, telles qu'une nouvelle avionique et des moteurs plus performants en haute altitude ou sous des climats tropicaux. Il exige des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol.

Développement de nouveaux produits

Airbus A400M. L'A400M est un tout nouveau avion-cargo militaire conçu pour des applications tactiques, stratégiques et logistiques, aux fins de répondre aux besoins des forces armées mondiales pour des missions militaires, humanitaires et de maintien de la paix. L'objectif d'Airbus Military est de développer une position de leader sur le marché de l'aviation

de transport militaire qui, avec ses avions de transport militaire légers et moyens, permettra d'offrir une gamme complète d'avions de transport tactique militaire aux clients. En plus des 174 A400M actuellement en commande suite à l'annulation de 10 options (dont sept par l'Allemagne et trois par le Royaume-Uni) à l'issue des négociations avec les États-clients (comme décrit ci-après), Airbus Military va se mettre en quête de nouvelles opportunités à l'exportation pour l'A400M, tout en apportant un support en exploitation à ses clients après la mise en service de leurs appareils.

Depuis le premier vol de l'A400M en décembre 2009, trois avions supplémentaires ont rejoint la campagne de vols d'essai en 2010, avec plus de 1 000 heures de vol au compteur en fin d'année. Le cinquième et dernier avion à faire partie de la campagne d'essais est entré sur la chaîne d'assemblage final à Séville fin 2010. Le premier A400M devrait être livré à son premier client, l'armée de l'air française, fin 2012 ou début 2013.

En 2010, Airbus Military a annoncé avoir négocié une nouvelle approche de programme pour l'A400M avec les États-clients de lancement via l'OCCAR. L'accord OCCAR révisé est soumis à la ratification de chaque Etat-client avant son adoption finale. Pour une présentation des conséquences financières qui y sont liées, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 3 : Comptabilisation du programme A400M ».

Production

Une nouvelle chaîne d'assemblage final pour des avions légers et moyens a été inaugurée à l'usine de San Pablo à Séville (sud de l'Espagne). Les installations – qui sont partagées avec l'A400M – ont une surface de 600 000 m². Un nouveau centre de formation d'Airbus Military a également été officiellement inauguré à Séville en octobre 2010. Il accueille six simulateurs de vol complet et une gamme d'autres appareils de formation assistée par ordinateur.

1.1.3 Eurocopter

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Avec quelque 2 900 opérateurs à travers le monde, cette gamme de produits comprend actuellement des monomoteurs légers, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et lourds qui sont adaptables à tous les types de mission en fonction des besoins des clients. En 2010, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros, soit 10,6 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Avec 527 livraisons d'hélicoptères en 2010 (558 en 2009), Eurocopter a rempli ses objectifs en termes tant commerciaux que de livraison pour l'année. Les commandes sont restées stables en nombre d'unités vendues, mais ont baissé en valeur par rapport à 2009, les nouvelles commandes militaires ne parvenant pas à compenser la diminution des commandes civiles. Après prise en compte des annulations, les prises de commandes nettes pour 2010 se sont élevées à 346 appareils (contre 344 en 2009). Avec environ 395 commandes brutes en 2010, Eurocopter a conservé son leadership sur le marché civil et parapublic. Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'Eurocopter comptait 1 122 appareils.



STRATÉGIE

Eurocopter entend davantage renforcer sa position sur le marché et augmenter la part de son chiffre d'affaires provenant des activités de services, afin de réaliser une croissance durable et rentable. Eurocopter s'est donc fixé les objectifs suivants :

Stimuler la croissance organique et l'expansion internationale

La Direction souhaite renforcer les positions d'Eurocopter sur les marchés où il a traditionnellement une position forte, tels que le marché civil et de la sécurité du territoire aux États-Unis, tout en développant sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance comme la Chine, l'Inde, l'Asie du Sud-Est, l'Amérique latine et l'Europe de l'Est. Cette stratégie repose en partie sur une offre de produits technologiques de pointe sur tous ses marchés, comme le Super Puma (12 commandes pour l'armée de l'air malaise, neuf pour le ministère de la Défense mexicain et cinq pour le ministère de la Défense albanais en 2010), l'EC135 (8 commandes reçues de la part de la société russe Gazprom en 2010) et d'autres systèmes d'hélicoptères à livrer à l'armée américaine. Eurocopter compte poursuivre cette expansion par croissance tant interne qu'externe, en se concentrant sur les services. Eurocopter cherchera également à capitaliser sur son expérience de la coopération avec des industries locales, dans le cadre de projets de développement et de production en partenariat, comme dans le cas de l'EC175 avec la Chine ou du programme d'hélicoptères utilitaires militaires (KHP) en coopération avec la Corée et l'entreprise commune au Kazakhstan pour l'assemblage des EC145.

Mettre en œuvre une politique de produits et de services ambitieuse

Eurocopter investira constamment dans le renouvellement de sa gamme complète de produits et de services dans les hélicoptères civils et militaires, afin de conserver sa supériorité technique et son leadership sur le marché. Ainsi, la Direction se concentre actuellement sur le lancement de plusieurs plateformes modernisées et d'autres nouveaux développements destinés à améliorer sa gamme de produits et à renforcer son implantation sur le marché de certains produits phares comme la famille Ecureuil, le Dauphin, l'EC135, l'EC145 et l'EC225/725. Le renouveau de la gamme de produits est mené soit en interne soit dans le cadre d'un développement conjoint. Les segments moyen et intermédiaire (EC175 et le successeur du Dauphin), pour lesquels de nouvelles plateformes incorporeront les toutes dernières innovations, ainsi que le programme Bluecopter pour une technologie giravion écologique, sont particulièrement privilégiés. En combinant ses solutions technologiques clés et sa capacité à créer une forte valeur ajoutée par l'adaptation de ses produits, Eurocopter propose, sur tous les segments du marché des hélicoptères,

des solutions permettant à ses clients civils et militaires de remplir leurs nombreuses missions dans les meilleures conditions de coût.

En outre, Eurocopter cherchera à bien développer son offre de services afin d'améliorer la disponibilité des appareils ainsi que leurs performances lors des missions et leur efficacité économique au profit de ses clients. L'efficacité du support et des services fait l'objet d'une attention particulière lors du développement des tout derniers produits, dans l'optique de dégager du chiffre d'affaires à l'avenir et d'augmenter la satisfaction du client en parallèle. Eurocopter envisage également de développer ses activités de formation et de maintenance des logiciels, qui sont des moteurs de la croissance future.

Construire une entreprise plus performante et plus rationalisée

Le programme de transformation SHAPE, qui vise à générer 200 millions d'euros d'économies d'ici fin 2011, a été mis en place début 2010 pour contrecarrer la récession économique et réagir aux enjeux de la concurrence. Fin 2010, ce programme en était à plus de la moitié de son objectif d'économies de coûts et avait déjà produit des résultats en matière de développements de nouveaux produits, d'amélioration du service client, d'innovation et de rationalisation de l'organisation.

MARCHÉ

Moteurs du marché

La valeur du marché mondial des hélicoptères livrés à travers le monde est passée d'une estimation de 12 milliards d'euros en 2009 à 13,5 milliards d'euros en 2010. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 7 000 et 9 500 hélicoptères civils et entre 6 500 et 6 800 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2009-2018. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

La demande d'hélicoptères militaires, généralement plus grands et dotés de systèmes plus sophistiqués que les hélicoptères civils, dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques et de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. La Direction estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées nationales contribueront à stimuler la demande militaire dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux développés par l'Australie,

1

2

3

4

5



Sommaire

le Brésil, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Corée, ainsi que ceux développés dans le cadre du projet Nordics Standard Helicopter Project. Néanmoins, la demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année à l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques ; le potentiel de croissance à court terme peut être limité du fait de contraintes budgétaires accrues sur les dépenses publiques. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères militaires se sont maintenues à 532 unités en 2010.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. Néanmoins, grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC725, ainsi qu'à une approche plus volontariste de la coopération industrielle internationale, la part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a progressé. En 2010, Eurocopter s'est classé au second rang des livraisons dans le segment militaire sur un marché encore dominé par les fabricants américains. Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter (Division de Textron Inc.) aux États-Unis. Par ailleurs, les fabricants russes sont revenus sur le devant de la scène après une complète restructuration, tant sur le plan commercial qu'industriel. Ils se sont montrés plus agressifs récemment, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 46 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2010.

Les hélicoptères vendus au secteur civil, marché sur lequel Eurocopter est leader, sont utilisés pour le transport de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et de lutte contre les incendies. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères à turbine civils se sont maintenues à près de 874 unités en 2010. Chez Eurocopter, la baisse des prises de commandes d'hélicoptères légers en 2010 conduira à une réduction des taux de production en 2011 alors que les taux de production des hélicoptères militaires augmenteront.

Sur le marché civil, les principaux concurrents d'Eurocopter au plan mondial sont Agusta-Westland, Sikorsky et Bell Helicopter. La concurrence s'est intensifiée sur ce marché ces dernières années, Agusta-Westland et Sikorsky ayant augmenté leurs parts de marché respectives sur les catégories moyenne et lourde.

Clients et marketing

Environ 2 900 opérateurs du monde entier utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter dans 147 pays. Cette base joue un rôle important pour les activités de service. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte limitée allant de un à quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les ministères de la Défense européens, ainsi que des ministères de la Défense en Asie, aux États-Unis et en Amérique latine. Sur le marché civil et parapublic, Eurocopter a une part de marché prépondérante en Europe, aux États-Unis et au Canada.

L'adaptabilité et la fiabilité des produits Eurocopter en font une solution de premier choix pour les clients les plus importants. Les principaux exploitants offshore (tels que Bristow, CHC, Era et PHI) utilisent les hélicoptères d'Eurocopter pour le transport des passagers et pour des activités de soutien à l'industrie pétrolière en mer. Sur le marché de l'assistance médicale d'urgence, les hélicoptères d'Eurocopter dominent la flotte des grands opérateurs tels qu'Air Methods aux États-Unis et ADAC en Allemagne. Des entités très exigeantes au niveau de la disponibilité du service, tels que la police et les forces armées, font également confiance aux produits d'Eurocopter.

La stratégie mondiale d'Eurocopter est révélée par l'envergure de son réseau international. Le réseau Eurocopter comprend à ce jour 27 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau dense de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. En 2010, Eurocopter a renforcé son réseau avec l'inauguration de sa filiale Eurocopter India dans l'objectif d'étendre sa présence commerciale sur ce marché très prometteur, en renforçant son réseau de soutien et de services à travers le pays et en développant davantage sa relation de 40 ans avec l'industrie indienne. Eurocopter a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

1

PRODUITS ET SERVICES

Eurocopter offre une gamme complète d'hélicoptères couvrant la quasi-totalité du marché militaire et civil. Cette gamme est actualisée régulièrement par l'intégration de technologies de pointe. La gamme comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds. Elle repose sur une série de plates-formes de nouvelle génération, conçues pour s'adapter à des applications tant militaires que civiles. Les produits partagent de nombreuses caractéristiques techniques, selon le concept de famille d'appareils.

Le tableau ci-dessous présente la gamme de produits existante d'Eurocopter, chaque produit étant optimisé pour des missions spécifiques :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 « Colibri »	Entreprises/privé, formation civile et militaire
Monomoteurs (famille « Écureuil »)	
AS350 « Écureuil »/AS550 « Fennec »	Civil/parapublic*, services collectifs civils et militaires**, entreprises/privé
EC130	Tourisme, exploitation pétrolière offshore, entreprises/privé
Bimoteurs légers	
AS355NP/AS555	Parapublic*, usage général, entreprises/privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, parapublic*, exploitation pétrolière offshore, privé
EC145/LUH (UH-72)/EC645	Services collectifs civils et militaires **, assistance médicale d'urgence, parapublic*, navettes
Classe moyenne (famille « Dauphin »)	
AS365 Dauphin/AS565 « Panthère »	Parapublic* (en particulier garde-côte et recherche et sauvetage), exploitation pétrolière offshore
EC155	Entreprises/privé, VIP, exploitation pétrolière offshore, parapublic*, navettes
Appareils moyens-lourds	
AS332 « Super Puma »/AS532 « Cougar »	Transport militaire, exploitation pétrolière offshore, navettes
EC225/EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, transport militaire, exploitation pétrolière offshore, VIP
NH90 (TTH/NFH)	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, transport militaire, transport naval
Spécifique	
Tigre	Combat, reconnaissance armée/escorte

* Le parapublic regroupe la sécurité du territoire, les forces de police, les pompiers, les services de douane, les garde-côtes et les services publics d'assistance médicale d'urgence.

** Les services collectifs recouvrent différentes activités dont les travaux aériens, ENG (Electrical New Gathering) et le transport de passagers ou de fret.

Gamme civile. Eurocopter s'efforce constamment de moderniser et de renouveler sa gamme de produits civils afin de maintenir et d'accroître son avance sur les concurrents dans ce secteur. Dans le monde entier, Eurocopter a lancé avec succès des produits nouveaux tels que le monomoteur léger EC120 et le bimoteur léger EC135. Eurocopter a également modernisé avec succès l'EC155, dernière évolution de l'hélicoptère moyen, le Dauphin, et l'EC145. Le dernier-né de la famille des appareils lourds est l'EC225. Conçu pour le transport de passagers, en particulier dans le cadre de l'exploitation pétrolière offshore et du transport de personnalités, il effectue également des missions de service public comme la recherche et sauvetage (R&S).

Eurocopter a reçu 346 commandes fermes portant sur sa gamme civile d'hélicoptères en 2010 (y compris leurs dérivés militaires respectifs) et procédé à la livraison de 484 appareils à ses clients.

Programme Hélicoptère utilitaire léger (LUH). L'armée de terre des États-Unis a choisi l'UH-72A Lakota (dérivé militaire de l'hélicoptère EC145) comme hélicoptère utilitaire léger de nouvelle génération. Le besoin de ce client s'élève à 345 machines sur dix ans, pour une valeur de plus de 2 milliards de dollars sur leur cycle de vie. L'armée américaine a ainsi commandé 42 appareils en 2006, suivis de 43 appareils supplémentaires en 2007, 39 en 2008, 51 en 2009 et 40 en 2010. 52 LUH ont été livrés en 2010, pour un total de 150 livraisons effectuées en respect du calendrier fin 2010. Toutes ces livraisons ont été réalisées par le nouveau site d'American Eurocopter à Columbus, Mississippi.

NH90. Conçu pour offrir des capacités multimitations et une grande efficacité de coût sur la totalité de son cycle de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé

1

2

3

4

5



Sommaire

dans le cadre d'un partenariat entre Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker (Pays-Bas), au sein de la structure Nato Helicopter Industries (**NHI**), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. NHI est donc détenue à 62,5 % par Eurocopter.

28 NH90 ont été livrés en 2010 (soit près du double par rapport à 2009, avec 15 livraisons), pour un total de 68 livraisons à fin 2010.

Hélicoptère Tigre. Le programme d'hélicoptère d'attaque Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même cellule : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 exemplaires ont été commandés par la France et 6 par l'Espagne ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 exemplaires ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 exemplaires ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 exemplaires ont été commandés par l'Espagne et 40 par la France. Depuis 2009, le Tigre a été déployé en Afghanistan par les forces armées françaises, avec trois hélicoptères en permanence sur site (1 600 heures de vol).

15 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2010 (soit le double par rapport à 2009, avec 7 livraisons), pour un total de 70 livraisons à fin 2010.

Développement de nouveaux produits

Le développement de produits porte actuellement sur (i) le KHP pour des applications militaires, (ii) l'EC175 et (iii) l'EC145 T2, comme décrit ci-après.

KHP. La Corée a choisi Eurocopter comme principal partenaire de Korea Aerospace Industries (**KAI**), dans le cadre du nouveau programme KHP de développement du premier hélicoptère de transport militaire coréen dans la catégorie des machines de 8 tonnes. La phase de développement du programme KHP se déroule sur six ans, de 2006 à 2011. Au cours de la phase de production suivante sur dix ans, 245 hélicoptères devraient être fabriqués. En sa qualité de principal partenaire de KAI, Eurocopter détient une participation de 30 % dans la phase de développement et de 20 % dans la phase de production. Eurocopter et KAI ont établi une filiale pour commercialiser la version à l'exportation du KHP. En 2010, le vol inaugural du premier prototype a eu lieu avec succès et le contrat de production en série a été obtenu.

EC175. Eurocopter et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production sur une base 50/50 de l'EC175, un hélicoptère civil de la catégorie des six tonnes qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement, prévue pour durer cinq ans, a commencé en 2006. En 2008, l'EC175 a été révélé lors de l'exposition Heli-Expo aux États-Unis. Des

lettres d'intention ont été signées par 13 opérateurs pour un total de 111 machines. L'assemblage du premier prototype a commencé fin 2008 à Marignane, après la livraison, par le partenaire chinois, de la première structure de cellule. En 2010, le deuxième prototype d'hélicoptère EC175 a réalisé son premier vol et l'EC175 a été présenté dans ses configurations d'intervention en mer et de recherche et sauvetage. La livraison du premier hélicoptère EC175 devrait intervenir en 2012.

EC145 T2. Cet hélicoptère bimoteur a été développé sur la base de l'EC145 qui avait déjà fait ses preuves. Il a été dévoilé en mars 2011 lors du salon aéronautique Heli-Expo d'Orlando, en Floride. L'EC145 T2 comprend les toutes dernières innovations d'Eurocopter en matière d'alimentation, d'avionique, de sécurité en vol, de réduction de bruit et d'équipements de mission. Il présente également un tout nouvel assemblage de fenestron. Le premier vol du premier prototype a été réalisé avec succès en juin 2010 et les premières livraisons devraient avoir lieu en 2013. Conçu en coopération avec plusieurs clients et offrant des performances supérieures associées à une charge de travail réduite pour le pilote, le nouvel EC145 T2 multi-missions est l'appareil idéal pour les opérateurs de service médical d'urgence, de police, de sécurité du territoire, de missions en mer et de recherche et sauvetage dans le monde entier.

Démonstrateur technologique

X3. En 2010, Eurocopter a commencé les vols d'essai du X3, un nouveau démonstrateur d'hélicoptère longue portée et grande vitesse. Avec des pales principales et deux hélices installées sur des ailes fixes courtes, cet appareil associe la capacité d'envol à la verticale d'un hélicoptère à la vitesse d'un avion. Deux mois à peine après son vol inaugural, le X3 a passé un premier jalon majeur, en atteignant la vitesse de 180 nœuds.

Service Après-Vente

Au 31 décembre 2010, les appareils Eurocopter constituaient le second parc d'hélicoptères au monde, avec plus de 11 200 hélicoptères en service dans le monde entier. Les activités de service de support à ce parc important ont donc généré 36 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2010. Eurocopter effectue principalement des prestations de formation, de maintenance et de réparation, et fournit des pièces détachées. Afin de fournir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international au travers de ses filiales, distributeurs agréés et centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter élargit activement la gamme des services proposés à la clientèle.

En 2010, Eurocopter a inauguré un tout nouveau centre logistique près de Marignane. Eurocopter Global Logistics regroupe toutes les interfaces clients sous un même toit et permettra à Eurocopter d'améliorer sa performance en matière de livraison de pièces de rechange et de réparation. Sur la scène internationale, Eurocopter a créé Eurocopter India

1



pour renforcer son réseau de support et de services à travers le pays. Eurocopter a augmenté sa participation dans sa coentreprise chinoise de maintenance, réparation et révision et a défini un plan quinquennal pour développer des capacités de maintenance supplémentaires. Un nouveau site agrandi a été ouvert à Singapour pour soutenir l'expansion des services de formation, des capacités de maintenance, de réparation et de révision (MRO), ainsi que de recherche et développement et de ressources de conception. En parallèle, plusieurs simulateurs de vol ont été lancés ou mis en service pendant l'année.

Eurocopter cherche à améliorer régulièrement la qualité de son offre de services, notamment les performances en matière de livraisons de pièces détachées. Environ 95 % des pièces ont été livrées dans les délais en 2010.

PRODUCTION

Les activités industrielles d'Eurocopter sont menées sur quatre sites principaux : deux en France, un en Allemagne et un en Espagne. Les sites français sont situés à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Le site allemand se trouve à Donauwörth et le site espagnol à Albacete.

Suite à d'importants travaux d'agrandissement réalisés en 2008, l'usine d'American Eurocopter à Columbus dans le Mississippi a poursuivi la montée en cadence de sa production,

de l'assemblage et de la livraison du LUH. L'activité industrielle qui avait commencé en 2006 avec l'assemblage et la livraison du LUH tourne à présent à plein régime suite à l'autorisation de production accordée par la *Federal Aviation Administration*. Les activités de l'usine de Columbus comprennent également la production et l'assemblage de l'AS350 et de l'EC120 pour les douanes et la protection des frontières des États-Unis. Le site assure également le soutien à la modernisation de la flotte d'hélicoptères Dauphin des garde-côtes américains.

En 2010, la construction d'un nouveau Centre d'Excellence de voilure tournante a commencé à Itajubá, au Brésil, où Helibras, la filiale brésilienne d'Eurocopter, produira, assemblera et entretiendra les hélicoptères EC725 acquis par les forces armées brésiliennes.

Dans l'ensemble, les livraisons d'hélicoptères de série ont chuté d'environ 5 % en 2010 et devraient encore légèrement baisser en 2011 (en dessous de la barre des 500 unités). Eurocopter continuera à poursuivre l'expansion internationale de sa chaîne d'approvisionnement mondiale en mettant l'accent, en particulier, sur un approvisionnement en dollars et à bas coût tout en cherchant à rationaliser son réseau d'approvisionnement et son organisation industrielle interne en parallèle.

1.1.4 Astrium

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs et fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. En 2010, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, soit 10,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités opérationnelles comprennent la fourniture de services de lancement par le biais des participations d'Astrium dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyuz) et Eurocot (lanceur Rockot). Astrium fournit également des services faisant appel à des satellites de télécommunications et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % ou majoritairement comme Paradigm Secure Communications, Infoterra et Spot Image.

STRATÉGIE

Au travers de sa présence bien établie dans cinq pays européens dotés de programmes spatiaux actifs (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne et Pays-Bas), Astrium est la seule société européenne capable d'offrir une expertise couvrant tous les domaines de l'industrie spatiale (satellites, lanceurs, infrastructures orbitales, équipement et services). La stratégie d'Astrium consiste à renforcer sa position sur le marché en offrant à ses clients une large gamme de solutions fondées sur ces actifs stratégiques clés. En particulier, les marchés des lanceurs et des satellites étant en stagnation, Astrium a développé avec succès une activité de services qui devrait représenter la majeure partie de sa croissance dans les années à venir.

Générer une croissance rentable sur un marché peu dynamique

Les dépenses institutionnelles et militaires consacrées aux activités spatiales sont quasiment en stagnation en Europe du fait des contraintes budgétaires. La concurrence sur les marchés commerciaux des lanceurs et des satellites de télécommunication est également intense, en particulier en

1

2

3

4

5



Sommaire

1

raison de la faiblesse du dollar américain par rapport à l'euro ces dernières années. Dans ce contexte de marché difficile, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

- ▶ lanceur Ariane et système de missiles M51 : Astrium Space Transportation (jusqu'alors principal fournisseur et architecte industriel), a pris le rôle de maître d'œuvre de ces programmes afin de rationaliser ses activités. Cette réorganisation a fortement contribué à augmenter la fiabilité et la rentabilité de ces produits. Astrium est en outre aujourd'hui le deuxième plus grand actionnaire d'Arianespace, avec une participation de 32,5 %, derrière le **CNES**, l'agence spatiale française. Astrium Space Transportation cherchera à tirer parti de cette position de leader pour mieux servir ses clients ; et
- ▶ concernant les satellites et services, Astrium cherche depuis quelques années à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes, mais à devenir aussi l'un des premiers fournisseurs de services par satellite dans le domaine des communications sécurisées et de la géo-information. L'extension sur 30 mois du contrat de fourniture au ministère de la Défense britannique de services de communications sécurisées, parallèlement à la réalisation en cours du quatrième satellite et à la mise en orbite réussie du deuxième satellite de communication sécurisée pour les forces armées allemandes (Bundeswehr), sont des étapes importantes pour 2010. À l'avenir, Astrium cherchera à étendre son offre de solutions personnalisées de bout en bout, innovantes et très compétitives, dans le domaine des communications sécurisées. La Division cherchera également à renforcer sa position dans les services de géo-information.

Faire figure de référence en matière de services aux clients et d'attrait pour les collaborateurs

La Direction s'est engagée à mettre en œuvre de nouvelles mesures supplémentaires afin d'améliorer la rentabilité et en conséquence de consacrer davantage de ressources au financement de l'innovation. Lancé en 2010 pour faire face à un contexte de marché de plus en plus difficile, le programme de transformation AGILE (*Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial*) cherche à améliorer l'agilité, la compétitivité et l'innovation d'Astrium, en libérant des ressources pour investir dans les activités d'Astrium. Dans le même temps, AGILE insiste sur l'orientation client ainsi que sur l'autonomisation des collaborateurs.

ASTRIUM SATELLITES

Astrium Satellites est un des leaders mondiaux de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, des systèmes embarqués, des infrastructures au sol et des équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Maître d'œuvre de plus de 90 satellites de communication, Astrium Satellites est le partenaire de référence de nombreux exploitants parmi les plus prestigieux du monde.

Les activités d'Astrium Satellites peuvent être regroupées en quatre catégories de systèmes de satellites :

- ▶ *les satellites de télécommunications* ont de multiples applications, parmi lesquelles les liaisons téléphoniques longue distance et mobiles, la télédiffusion et la radiodiffusion, la transmission de données, le multimédia et les liaisons Internet. Ils peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires ;
- ▶ *les satellites d'observation* permettent la collecte d'informations dans un grand nombre de domaines tels que la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques. Ils se prêtent également à des applications militaires de surveillance et de reconnaissance ;
- ▶ *les satellites scientifiques* sont des produits conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission qui leur est confiée. Ils sont, par exemple, utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la terre ;
- ▶ *les systèmes de satellites de navigation* émettent des signaux qui permettent aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une extrême précision. Ces systèmes jouent un rôle de plus en plus important dans de nombreux secteurs commerciaux, notamment pour les compagnies aériennes, les opérateurs de transport terrestre, maritime et aérien, les services d'urgence, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les réseaux de télécommunications.

Marché

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. En 2010, la part de marché mondiale d'Astrium Satellites en matière de nouvelles commandes de satellites géostationnaires s'est élevée à environ 7 % selon des estimations internes. Ses principaux concurrents sont Loral, Boeing, Orbital et Lockheed Martin aux États-Unis, Thales Alenia Space (TAS) en France et en Italie, et Information Satellite Systems Reshetnev en Russie. Après le pic des ventes des cinq dernières années, le marché des télécommunications commerciales devrait revenir à un niveau de commandes plus normal, avec une concurrence accrue. Astrium Satellites cherchera à consolider sa position sur ce marché.

Sur le marché des satellites scientifiques, d'observation et de navigation, la concurrence en Europe est organisée soit sur un plan national soit multinational, par exemple via l'Agence spatiale européenne (**ESA**). Une demande significative de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'exportation, pour laquelle EADS est actuellement le



fournisseur européen leader. En outre, les agences civiles contrôlées par les États, notamment l'ESA, ont manifesté des besoins croissants en matière de satellites d'observation de la Terre, par exemple dans le cadre des programmes européens pour l'environnement. La Direction pense que ce marché continuera de croître à moyen terme.

Enfin, pour les clients militaires, la demande en satellites de télécommunication et d'observation a augmenté ces dernières années. La tendance à la croissance de ce marché s'est concrétisée par l'obtention du contrat Skynet 5/Paradigm au Royaume-Uni, le contrat Satcom BW en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats Arabes Unis et le contrat obtenu récemment pour deux satellites de reconnaissance optiques en France.

Produits

Astrium Satellites propose des satellites clés en main à ses clients, y compris grâce à un éventail de filiales détenues à 100 % dont : (i) EADS CASA Espacio (Espagne), qui fournit les plates-formes, les antennes spatioportées, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ; (ii) CRISA (Espagne), qui conçoit et fabrique les équipements électroniques et les logiciels pour applications spatiales ; (iii) Tesat (Allemagne), qui est en charge des équipements et sous-systèmes électroniques de télécommunication ; (iv) Dutch Space (Pays-Bas), qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés ; (v) SSTL (Royaume-Uni), qui fournit les petits satellites et les charges utiles et (vi) Jena-Optronik, acquis en 2010, qui fournit les capteurs spatiaux et les systèmes optiques.

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites produit des satellites de télécommunication pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits à partir des plates-formes de la famille EUROSTAR (63 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites a remporté des commandes pour deux satellites de télécommunications commerciales en 2010 (SES-6 pour SES World Skies et W5A pour Eutelsat), ainsi qu'un satellite de télécommunications militaire, Skynet 5D, dans le cadre de l'extension du contrat d'Astrium Services avec le ministère de la Défense britannique. Six satellites de télécommunications, dont un militaire, ont été lancés avec succès en 2010 : Astra 3B pour SES Astra (mai 2010), Arabsat 5A et 5B pour Arabsat (juin 2010), HYLAS-1 pour Avanti (novembre 2010) et Ka-Sat pour Eutelsat (décembre 2010), ainsi que ComSat BW2 pour l'armée allemande (mai 2010).

Satellites scientifiques et d'observation. Astrium Satellites est le principal fournisseur européen de systèmes d'observation de la Terre par satellite, pour des applications

civiles aussi bien que militaires. Dans ce domaine, les clients tirent significativement profit des éléments communs aux programmes civils et militaires d'Astrium Satellites.

Astrium Satellites conçoit et fabrique une gamme étendue de plates-formes très polyvalentes, de matériels optiques et de radars, ainsi que des équipements pour toute la gamme d'applications, d'opérations et de services de télédétection. Astrium Satellites est le maître d'œuvre de missions complexes comme (i) Pleiades, deux petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires ; (ii) Swarm, un satellite de climatologie qui surveille l'évolution des champs magnétiques de la Terre ; (iii) Gaia, une mission d'astrométrie spatiale mondiale ; (iv) Bepi Colombo, une mission d'observation de Mercure ; (v) EarthCARE, une mission commune européen-japonaise d'observation des nuages et des aérosols ; (vi) Seosat et Seosar, un système radar d'observation de la Terre pour le gouvernement espagnol et (vii) Spot 6 et Spot 7 pour Spot Image, une filiale d'Astrium Services.

En 2010, Astrium a enregistré une prise de commandes pour deux satellites d'observation de la Terre pour KGS, la société spatiale nationale kazakhe. En outre, Astrium a été chargé par l'ESA de construire la prochaine unité de vol (Sentinel 2B) de la série Sentinel de satellites optiques et a reçu une commande pour deux satellites de reconnaissance optique de la Direction générale de l'armement française (**DGA**).

Quatre satellites d'observation de la Terre ont été lancés avec succès en 2010 : Cryosat-2 pour l'ESA (avril 2010), COMS pour l'institut coréen de recherche et d'aérospatiale (juin 2010), TandemX pour le centre aérospatial allemand (juin 2010) et Alsat-2a pour l'Agence spatiale algérienne (juillet 2010).

Satellites de navigation. L'ESA a reçu pour mission de gérer le programme d'achat des différents composants du système « Galileo » (segment spatial, segment terrestre, support système, lanceurs, etc.) après la décision prise par l'Union européenne fin 2007 de développer un système européen de navigation mondiale par satellite. Giove B, le satellite d'essai de Galileo construit par Astrium a achevé avec succès sa deuxième année en orbite en avril 2010. Astrium est également responsable de la phase de validation en orbite de Galileo (**IOV**) afin de tester le nouveau système de navigation par satellite en conditions de mission réelles. La phase IOV porte sur la construction des quatre premiers satellites de la constellation et d'une partie des infrastructures terrestres pour Galileo, suivie par les essais de ce système partiel. En outre, Astrium joue un rôle actif dans la phase de pleine capacité opérationnelle (**FOC**), en particulier via sa filiale SSTL qui fournit les charges utiles pour les 14 premiers satellites FOC.

ASTRIUM SPACE TRANSPORTATION

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du Transport spatial. Elle est chargée

1

2

3

4

5



Sommaire

1

de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane 5, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique (ATV) à destination de la Station spatiale internationale (SSI), des missiles balistiques pour les forces de dissuasion françaises, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux.

Infrastructures orbitales

Le segment des infrastructures orbitales, sur lequel Astrium Space Transportation opère, comprend des systèmes spatiaux habités et non habités. Le domaine d'activité le plus important de ce secteur est constitué par la SSI, ainsi que par les programmes de développement des véhicules et équipements et les services qui leur sont associés. Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre d'un contrat ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire orbital Columbus (COF) et le transporteur cargo ATV.

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets COF et ATV, l'ESA est également chargée de la fourniture de composants supplémentaires de la SSI pour les phases de construction et d'exploitation de la station. Des agences spatiales nationales, telles que la DLR et le CNES, interviennent également dans les activités de développement des installations expérimentales de la SSI.

Produits

Astrum Space Transportation est le maître d'œuvre du développement et de l'intégration du COF. Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. Columbus a été convoyé jusqu'à la SSI sur le vol de la navette du 7 février 2008. Il fournit un environnement de recherche complet dans des conditions de microgravité (science des matériaux, médecine, physiologie humaine, biologie, observation terrestre, physique des fluides et astronomie) et sert de banc d'essai aux nouvelles technologies.

Astrum Space Transportation est également le maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, conçu pour le transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement des déchets. Le premier ATV, « Jules Vernes », a été lancé en 2008 et amarré à la SSI. Après six mois en orbite, il a été désamarré de la SSI et a brûlé lors de son entrée dans l'atmosphère. Le second ATV, « Johannes Kepler », a été expédié à Kourou, où son assemblage final a été réalisé. À la suite du chargement, du ravitaillement en carburant et de son installation sur un lanceur Ariane 5 ES, il devrait être lancé

début 2011. La production des unités ATV deux à cinq, ainsi que la préparation de la mission et le support aux opérations, sont couverts par le contrat qui régit l'exploitation et la fourniture des composants européens à la SSI.

Lanceurs et services de lancement

Les systèmes spatiaux (notamment les satellites, les éléments d'infrastructures orbitales et les sondes interplanétaires) dépendent de lanceurs à étages multiples propulsés par des fusées destinées à les placer en orbite. Astrium Space Transportation exerce deux types d'activités distinctes : (i) la conception et la fabrication de lanceurs à des fins civiles et militaires et (ii) la fourniture de services de lancement par l'intermédiaire de ses participations dans Arianespace, Starsem et Eurockot.

Astrum Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 et doit, à ce titre, livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé. Astrium Space Transportation fournit également des éléments pour tous les étages d'Ariane 5 : la case à équipements, le logiciel de vol, ainsi que de nombreux sous-ensembles. En outre, Astrium Space Transportation est maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de la République française. Il est également chargé du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

Le marché des services de lancement commerciaux continue d'évoluer. La pression concurrentielle est en hausse en raison de l'arrivée d'autres concurrents sur le marché ou de leur retour sur celui-ci. La Direction estime que le marché accessible à Arianespace pour des services de lancement commerciaux de satellites géostationnaires entame une phase de léger déclin, passant de 20 à 15 charges utiles par année. Ce chiffre reste toutefois sensible à divers facteurs (tels que les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes ou chinoises.

Dans le domaine de la défense nationale, Astrium Space Transportation est le fournisseur exclusif de missiles balistiques à la République française depuis le début des années 60. Outre la production et le développement financés par la République française, Astrium Space Transportation effectue un volume important de travaux de maintenance de l'arsenal balistique français afin d'assurer la disponibilité des systèmes sur la durée de vie des équipements, qui peut couvrir plusieurs décennies. Elle fournit également un soutien sur site aux forces armées françaises. Enfin, Astrium Space Transportation collabore avec d'autres acteurs dans le cadre d'un contrat OTAN, lié à l'architecture des missiles de défense.



Produits et services

Services de lancement. Astrium Space Transportation intervient dans le domaine des services de lancement, via ses participations dans Arianespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers).

► **Arianespace.** Avec une participation directe et indirecte de 32,5 %, Astrium est le deuxième actionnaire d'Arianespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Arianespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Arianespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2010, Arianespace a signé un total de 12 contrats Ariane 5 pour des satellites géostationnaires, représentant plus de 60 % du marché disponible. Arianespace a effectué six lancements Ariane, qui ont mis en orbite 12 satellites. Depuis le premier lancement commercial d'Ariane 5 en 1999, 55 fusées Ariane 5 ont été lancées.

► **Starsem.** Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société française Starsem, aux côtés d'Arianespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du centre spatial d'État russe de Samara (25 %). Par l'intermédiaire d'Arianespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyuz pour des satellites de poids moyen envoyés en orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. Les travaux progressent sur le pas de lancement de Kourou, où le premier lancement (devant être effectué par Arianespace) est prévu en 2011.

► **Eurockot.** Astrium Space Transportation (51 %) et Khronichev (49 %) contrôlent conjointement Eurockot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite terrestre basse, au moyen de lanceurs Rockot dérivés des missiles balistiques SS-19.

Lanceurs commerciaux. Astrium Space Transportation fabrique des lanceurs et réalise des travaux de recherche et développement dans le cadre des programmes Ariane. Les États membres, par l'intermédiaire de l'ESA, financent le développement des lanceurs Ariane et des technologies associées.

Astrium Space Transportation est l'unique maître d'œuvre du système Ariane 5 depuis 2004. Étant donné le succès commercial d'Ariane 5, Astrium Space Transportation a signé un contrat avec Arianespace en 2009 pour la production de 35 lanceurs Ariane 5, en plus du lot de 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004. En 2010, Astrium Space Transportation a conclu un contrat pour la première tranche du développement de la Phase 1 d'Ariane 5 *Midlife Evolution*, qui augmentera la capacité du lanceur avec une date de mise en service prévue pour 2016-2017.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. À la suite de ces contrats conclus avec l'État français portant sur la famille de missiles balistiques lancés à partir de sous-marins M1, M2, M20, M4 et M45, Astrium Space Transportation est à présent sous contrat pour développer et produire le M51 avec des capacités techniques et opérationnelles améliorées. Avec le succès du 4^e vol d'essai et le tir d'acceptation en 2010, le M51.1 devrait bientôt entrer en service sur les sous-marins nucléaires français lanceurs de missiles balistiques. La Direction générale de l'armement française et Astrium Space Transportation ont récemment signé un contrat qui porte sur le développement et la production de la deuxième version du missile stratégique M51 (M51.2), qui contribue à sécuriser les capacités d'Astrium Space Transportation dans ce domaine. En outre, Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle du système de missile M51 au nom des forces armées françaises.

ASTRIUM SERVICES

Astrium Services offre des solutions innovantes, très compétitives et sur mesure dans le domaine des communications sécurisées et de la géo-information. En tant que fournisseur européen centralisant tous les services de communications militaires par satellite, Astrium Services livre des services de communications par satellite sécurisées dans de nombreux pays.

Produits et services

Communication militaire. En 2003, le ministère de la Défense britannique a choisi Paradigm comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite, dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat, aux termes duquel Paradigm détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Le catalogue de services que propose Paradigm permet d'apporter des solutions de transmission sur mesure entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse d'applications voix, données et vidéo, allant d'un canal voix simple à un système complet clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Paradigm fournit également des services à vocation sociale grâce auxquels les soldats en mission peuvent appeler chez eux et utiliser Internet. Les trois premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007 et 2008, permettant au ministère de la Défense britannique d'annoncer un service pleinement opérationnel en 2009. En 2010, le contrat a été prolongé pour une durée de 30 mois, y compris la fabrication, le lancement, les essais et l'exploitation d'un quatrième satellite, Skynet 5D.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites dédiés à son réseau de communications sécurisées. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettront



aux forces armées allemandes (la Bundeswehr) de disposer d'une ressource sécurisée de communication destinée aux unités déployées sur le terrain, avec des applications voix, fax, données, vidéo et multimédia. Avec le premier satellite (ComSat BW1) lancé en 2009, le deuxième (ComSat BW2) en mai 2010 et les terminaux d'utilisateur déployés sur le théâtre des opérations, le système est entré en service en 2010. Astrium Services, par l'intermédiaire d'une entreprise commune avec ND Satcom (Astrium Services : 75 % ; ND Satcom : 25 %) exploitera le système sur le long terme et fournira des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

À Abou Dabi, Astrium Services (conjointement avec Thales Alenia Space) travaille sur un contrat signé en 2007 avec Yashat, une filiale détenue à 100 % par Mubadala Development Company, portant sur la construction d'un système sécurisé de communication par satellite. Astrium Services gèrera le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. Les travaux sont en cours et la livraison devrait intervenir en 2011.

Services de géo-information. Astrium Services fournit des services de géo-information à la fois radars et optiques à des clients parmi lesquels figurent des entreprises, des pouvoirs publics et des autorités internationales à travers le monde. Le lancement réussi de TerraSAR-X en 2007 - un satellite d'observation radar de la Terre qui fournit désormais des

informations topographiques de grande qualité - a permis à la filiale d'Astrium Infoterra de considérablement accroître ses capacités à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. TanDEM-X, son quasi-frère jumeau, a été lancé avec succès en juin 2010 et continuera à élargir le portefeuille de produits d'Infoterra en permettant l'imagerie 3D.

Depuis 2008, la société mère d'Infoterra, Astrium, a progressivement augmenté sa participation dans Spot Image, un fournisseur d'informations et de services géographiques par satellite, à 98,9 % en 2010. En 2009, Spot Image a commencé à travailler sur le programme Astroterra, prévu pour remplacer Spot 5 (propriété de l'État français avec un permis d'exploitation exclusif accordé à Spot Image) avant la fin de sa durée de vie, avec une constellation de deux satellites d'observation de la Terre (Spot 6 et Spot 7) afin de maintenir une capacité e haute résolution jusqu'en 2023.

PRODUCTION

Les principaux sites de production d'Astrium sont situés en France (Elancourt, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse, Limeil-Brévannes), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage, Guildford) et aux Pays-Bas (Leyde).

1.1.5 Cassidian

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Cassidian est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une seule et même Division ses capacités électroniques, ses systèmes aériens, ses systèmes de défense et de communications et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité. La nouvelle dénomination de la Division en 2010 reflète la stratégie à long terme de Cassidian qui vise à s'ériger en véritable acteur mondial sur les marchés de la défense et de la sécurité.

En 2010, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires de 5,9 milliards d'euros, soit 13,0 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

STRATÉGIE

Cassidian cherche à soutenir de manière active la mise en place du plan Vision 2020 d'EADS en :

- ▶ augmentant considérablement le chiffre d'affaires réalisé dans les domaines de la défense et de la sécurité afin de compenser l'exposition du Groupe aux avions commerciaux ;

- ▶ améliorant la rentabilité au-dessus du niveau de référence ;
- ▶ faisant progresser son activité de services ;
- ▶ se transformant pour acquérir une dimension véritablement mondiale.

Soutenir les processus de transformation mis en œuvre par les clients

Dans le cadre des programmes déjà existants avec l'OTAN, l'Agence européenne de défense et les ministères de la Défense de ses pays d'origine (en particulier la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne), Cassidian participe activement à la transformation des forces de défense et de sécurité européennes et de l'OTAN. Cassidian participe également au Consortium NCOIC (*Network Centric Operations Industry Consortium*), forum de collaboration industrielle constitué afin de proposer une approche architecturale aux constructeurs de systèmes et de plateformes dans un environnement de réseau mondial.

À l'avenir, Cassidian continuera à collaborer étroitement avec les groupes de travail formés par les industriels et les clients afin de définir et de fournir des solutions qui tiennent davantage compte du processus de transformation des forces de défense et de sécurité tant en Europe qu'ailleurs.



Développer des segments de croissance future

Dans un contexte budgétaire difficile pour les dépenses publiques, Cassidian cherchera à conserver son leadership dans les domaines qui constituent son cœur de métier (avions de combat, électronique de défense, systèmes de défense et de sécurité, missiles) et ciblera en parallèle les marchés à croissance rapide comme :

- ▶ le marché des drones, où la Division a déjà investi 500 millions d'euros dans le développement. Cassidian cherchera à se forger une position dominante fondée sur la solidité de son expérience et de ses projets à ce jour (Par ex. Talarion, Euro Hawk®, Harfang, Barracuda, DRAC) ; et
- ▶ le marché de la sécurité où Cassidian offre des solutions telles que des systèmes intégrés de sécurité globale, des solutions complètes de communications de sécurité et de l'électronique de sécurité. Avec l'attribution récente de projets au Moyen-Orient, Cassidian accède au rang de leader mondial des solutions de sécurité intégrées à l'échelle d'un pays.

Améliorer la rentabilité

Grâce à la mise en place de programmes de restructuration et de gestion de portefeuille, Cassidian a fortement amélioré sa rentabilité ces dernières années afin d'atteindre les niveaux de référence européens. Cassidian continuera de se concentrer sur la rentabilité par le biais de programmes dédiés à l'amélioration et à la transformation et par une intégration supplémentaire de la Division pour faire face à un environnement budgétaire plus difficile.

Développer les services clients

Parallèlement au rôle déjà important qu'elle joue déjà sur le marché des services, la Division Cassidian cherchera à améliorer son offre de formules complètes regroupant des services de missions critiques pour ses clients, non seulement dans les pays d'origine d'EADS, mais également en dehors de ceux-ci. Cet éventail de services s'étend du conseil, au développement et à la simulation de concepts jusqu'au support tout au long du cycle de vie des plates-formes aériennes, aux services de flotte et en vol, à la formation, à l'exploitation et à l'externalisation.

Se renforcer sur ses marchés nationaux, tout en s'imposant comme acteur mondial

Cassidian cherchera à renforcer sa position sur ses marchés d'origine européens (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni) et à y mettre à profit sa technologie et ses compétences dans des domaines comme l'électronique, les plates-formes aéroportées, les missiles et les systèmes.

Elle cherchera également à développer sa présence sur d'autres marchés présentant un potentiel de croissance important, comme le Moyen-Orient, le Brésil et l'Inde. Cassidian vise non seulement de remporter des campagnes clés, mais

également le développement d'une présence industrielle à long terme afin d'être considérée comme un acteur local digne de confiance par des clients potentiels.

En parallèle, Cassidian cherchera à faire croître sa part sur le grand marché américain, en coordination étroite avec EADS North America, par une offre de produits et de technologies supérieurs. Cassidian construit également des partenariats industriels transatlantiques solides avec des maîtres d'œuvre américains afin d'explorer de nouvelles opportunités, notamment avec Northrop Grumman (Euro Hawk®) et Raytheon (Missile Defence).

CASSIDIAN SYSTEMS

Cassidian Systems est le concepteur maison des systèmes d'EADS. Sa mission est de développer et déployer des solutions complètes de systèmes de communication et d'information, notamment des plates-formes. Cassidian Systems offre à ses clients des solutions intégrées ou sur mesure, combinant le savoir-faire nécessaire à la conception, au développement et à l'intégration de grands systèmes (LSI) et de relier le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes individuels au sein d'un réseau unique efficace. LSI a pris une importance considérable pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire. Tous ces domaines constituent le cœur de cible de Cassidian Systems.

Marché

Cassidian Systems est confrontée à la concurrence de grandes sociétés américaines et européennes qui se spécialisent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin, Thales, Motorola et General Dynamics. Les principaux clients de Cassidian Systems sont d'origine gouvernementale, comme les ministères de la Défense et les ministères de l'Intérieur de ses marchés d'origine en Allemagne, en France, en Espagne et au Royaume-Uni, tandis que d'autres pays européens, le Moyen-Orient, l'Afrique du Sud, l'Asie et les États-Unis prennent une importance croissante.

Produits et services

Défense. Cassidian Systems propose des systèmes et solutions de mission complets dans les domaines de la supériorité aérienne, des systèmes pour théâtres d'opérations, des solutions de surveillance et des systèmes navals, ainsi qu'un appui global à ces systèmes. C'est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour systèmes militaires terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. Cassidian Systems assure la conception, l'intégration et la mise en œuvre de solutions d'information sécurisées tactiques fixes, mobiles ou de théâtre d'opérations, y compris l'ensemble des services nécessaires pour soutenir les solutions et systèmes intégrés de soutien



aux missions. Cassidian Systems est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes C4I (systèmes de commande, contrôle, communications, informatique et renseignement) aux forces armées françaises et allemandes et aux forces interarmées en France, en Allemagne et dans le cadre de l'OTAN.

Sécurité mondiale/Sécurité nationale. Cassidian Systems offre des services et des solutions de sécurité globale entièrement intégrés dans les domaines de la sécurité des frontières, de la sécurité maritime, de la gestion de crise et des situations d'urgence, de la protection des infrastructures critiques et de la protection des manifestations majeures. La collaboration harmonieuse des différents organismes chargés de la sécurité a pris une importance croissante, compte tenu des liens de plus en plus étroits entre les différentes menaces et de l'interdépendance croissante entre sécurité intérieure et extérieure. Cassidian vise à maximiser l'efficacité en permettant aux différents organismes chargés de la sécurité d'optimiser leurs échanges de données et d'informations. Avec le programme de sécurité nationale pour le Royaume d'Arabie Saoudite en 2009, Cassidian a remporté le plus gros contrat jamais octroyé dans ce domaine.

Systèmes radio. Cassidian Systems est un fournisseur leader de Radio Mobile Professionnelle Numérique (PMR) et de Réseaux sécurisés. Ses solutions PMR permettent à des organisations professionnelles opérant dans des secteurs variés – tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie – de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. Cassidian Systems propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées sur les technologies TETRAPOL, TETRA et P25.

Signalis

Signalis est un fournisseur de solutions de sûreté et de sécurité maritimes qui a officiellement commencé ses activités au 1^{er} janvier 2011. Signalis regroupe toutes les activités de Sofrelog, acquises par Cassidian en 2006 et Atlas Maritime Security, une filiale du Groupe Atlas Elektronik. Signalis est codétenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %). Signalis offre des systèmes critiques intégrés fournissant des données en temps réel, en faisant appel à des radars et à d'autres capteurs, principalement pour des applications maritimes, notamment des services liés à la circulation des navires et à la surveillance côtière.

Atlas Elektronik

Basée à Brême (Allemagne), Atlas Elektronik GmbH est une entreprise commune entre ThyssenKrupp (51 %) et EADS (49 %). Atlas Elektronik fournit des solutions maritimes et navales au-dessus et au-dessous de la surface de l'océan. La société détient une position leader dans tous les domaines de haute technologie maritime, depuis les systèmes de commande et de contrôle jusqu'aux systèmes de surveillance des côtes et de support maison.

CASSIDIAN ELECTRONICS

Cassidian Electronics fournit des éléments critiques pour la collecte des données, le traitement des données et la distribution des systèmes de sécurité civils et de défense. Son activité principale est ciblée sur les sous-systèmes et équipements électroniques avancés destinés aux marchés de la surveillance et de la reconnaissance, de la gestion des missions militaires, de la protection des infrastructures critiques et des forces, ainsi que des systèmes et services de tests.

Marché

Les principaux concurrents de Cassidian Electronics en matière d'électronique de défense comprennent de grands groupes et des sociétés de taille moyenne, en Europe comme aux États-Unis (à l'instar de Raytheon, Northrop Grumman, Thales, BAE Systems, Galileo Avionica, Indra et Saab), ainsi que des sociétés israéliennes. Les principaux clients de Cassidian Electronics sont les ministères de la Défense, les ministères de l'Intérieur, les services des armées, les forces de sécurité, les fournisseurs de systèmes internes au sein d'EADS et les autres LSI du monde entier. Via des entreprises communes, des partenariats et des participations, Cassidian Electronics a accès à des clients dans tous les pays de l'OTAN, en particulier l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni, et à des marchés d'exportation importants tels que les États-Unis, la Turquie, l'Inde et l'Afrique du Sud.

Produits et services

Guerre Électronique et Autoprotection. L'un des objectifs stratégiques de Cassidian Electronics est le développement de ses activités dans le domaine de la guerre électronique (EW) et de l'autoprotection. L'Unité opérationnelle fournit des systèmes électroniques de protection pour des véhicules militaires et des installations civiles, comme des détecteurs d'alerte laser, des détecteurs de missiles et des systèmes de contre-mesures électroniques. Cassidian Electronics fournit ainsi des systèmes de brouillage pour lutter contre la menace grandissante que représentent les bombes placées en bordure de route. Elle est responsable de sous-systèmes contribuant au système d'autoprotection de l'A400M et fournit des instruments de guerre électronique tels que le système infrarouge MIRAS d'alerte aux missiles. Cassidian Electronics développe notamment des solutions pour contrer la menace posée aux avions militaires, aux hélicoptères (NH90, Tigre) et aux avions des personnalités par les missiles guidés par laser infrarouge.

Avionique. En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, Cassidian Electronics a la responsabilité des sous-systèmes liés à la gestion des missions et de contre-mesure. Son offre comprend également des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique (EuroGrid), des unités d'enregistrement de données de vol, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. En outre, Cassidian Electronics développe également des technologies d'intégration



multicapteurs et de fusion de données, qui sont des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau.

Capteurs. Cassidian Electronics est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions, comme le radar Captor du programme Eurofighter. Elle fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisation. Cassidian Electronics joue également un rôle majeur dans le développement technologique et le déploiement de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Dans le domaine des radars d'avions de chasse, Cassidian Electronics a commencé le développement à grande échelle du radar pour avion de chasse E-Scan en 2010. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, Cassidian Electronics fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D/4D) et à usage terrestre (TRML-3D). L'Unité opérationnelle joue également un rôle majeur dans le développement et la fabrication de radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radars*), qui sont considérés comme déterminants pour les futures opérations de reconnaissance et de surveillance. Avec son radar de surveillance aéroportuaire (*Airport Surveillance Radar*, ASR-S) récemment mis au point, Cassidian Electronics fournit actuellement aux terrains d'aviation militaire un système de contrôle du trafic aérien de pointe.

Test & Services. La gamme de produits Test & Services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes. Test & Services propose des solutions globales reposant sur des services et systèmes de test. Ces solutions peuvent être intégrées ou commercialisées sous forme d'éléments distincts : instrumentation, logiciels de système et logiciels d'application. Grâce à leur souplesse, les systèmes proposés par Test & Services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes. La même compagnie aérienne peut donc utiliser un banc d'essais unique pour l'entretien de sa flotte d'Airbus et de Boeing. De son côté, l'armée de terre française utilise le même système de test pour de nombreux systèmes d'armes. Déjà présente dans le monde entier par l'intermédiaire de ses spécialistes des essais des matériels civils et militaires, Test & Services déploie sa stratégie de développement sur la scène internationale en inaugurant de nouveaux sites en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, et renforce son réseau mondial de distribution.

CASSIDIAN AIR SYSTEMS

Cassidian Air Systems se spécialise dans le domaine des systèmes de combat aérien – en particulier, le développement, la production et la livraison de l'appareil de combat Eurofighter (détenu à 46 % par EADS). En outre, Cassidian Air Systems produit et teste des systèmes aériens de mission, notamment des drones (UAS). Cassidian Air Systems offre un support produits complet : maintenance, réparation et remise en état,

modernisation des produits, optimisation de la logistique, formation liée à chaque produit et exploitation de centres intégrés de support des systèmes.

Produits et services

Systèmes de combat aérien. L'Eurofighter, dénommé « Typhoon » pour l'exportation hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et doté de capacités de fonctionnement en réseau. Il est optimisé pour des opérations multirôle dans des situations complexes de combat en vol et air-sol. L'Eurofighter est conçu pour améliorer l'efficacité des forces aériennes en offrant une plate-forme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des missions de combat supersonique au-delà du champ visuel, de combat aérien rapproché subsonique, d'interdiction aérienne, de destruction de la défense anti-aérienne et d'attaque maritime et littorale. Cet avion est conçu pour faire des décollages et atterrissages courts et intervenir quelles que soient les conditions météorologiques. Il se caractérise par sa capacité de survie et sa disponibilité opérationnelle. L'Eurofighter a été conçu pour permettre son amélioration et son adaptation à long terme en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie des appareils.

Le programme Eurofighter est géré par la **NETMA** (NATO Eurofighter and TORNADO Management Agency), pour le compte des nations qui participent au programme. La NETMA traite directement avec Eurofighter GmbH, la société en charge de la gestion du programme Eurofighter. Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont EADS qui détient 46 % de son capital, BAE Systems qui possède une participation de 33 % et Alenia Aerospazio, une division de Finmeccanica, dont la participation s'élève à 21 %. La charge de la production industrielle se répartit comme suit entre chacun des partenaires du consortium Eurofighter : 43 % pour EADS, 37,5 % pour BAE Systems et 19,5 % pour Alenia, reflétant ainsi les proportions d'avions commandés par chaque pays participant au programme. EADS est responsable du fuselage central, du système de commandes de vol, de la fabrication de l'aile droite et des becs de bord d'attaque de tous les avions commandés dans le cadre du programme, ainsi que de l'assemblage final des 180 appareils commandés par l'armée de l'air allemande et des 87 appareils commandés par l'armée de l'air espagnole. L'assemblage final de l'Eurofighter a lieu dans chacun des pays concernés : à Manching en Allemagne, à Getafe en Espagne, à Warton au Royaume-Uni et à Turin en Italie.

En janvier 1998, la NETMA a signé un contrat-cadre portant sur 620 avions Eurofighter : 232 pour le Royaume-Uni (avec 65 options), 180 pour l'Allemagne, 121 pour l'Italie (avec 9 options) et 87 pour l'Espagne (avec 16 options). Le contrat-cadre fixe un prix maximum pour le programme et stipule que les contrats de production seront octroyés en trois tranches, la production devant en principe se poursuivre au moins

1

2

3

4

5



Sommaire

1

jusqu'en 2015. Le programme prévoit le développement, l'investissement de production et la production de série de l'appareil. Au total, 472 avions ont fait l'objet de commandes fermes dans le cadre du programme de base.

La livraison de la première tranche de 148 avions (y compris 6 appareils de production avec instruments) a été achevée en 2008. La montée en puissance de l'assemblage final de la deuxième tranche de 236 avions est en cours. En dehors du programme central, des opportunités d'exportation supplémentaires devraient exister en Europe, en Asie et en Extrême-Orient. À ce jour, 15 appareils ont été vendus et livrés à l'Autriche. En outre, un accord de gouvernement à gouvernement a été conclu entre le Royaume-Uni et l'Arabie saoudite pour l'achat de 72 appareils, les livraisons commençant en 2009. En 2010 le programme Eurofighter a livré le 250^e appareil au client.

Systèmes aériens de mission. Afin de répondre aux besoins de l'Allemagne en matière de surveillance étendue et de reconnaissance à distance de sécurité, Cassidian Air Systems et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent le système de drones de haute altitude et à grande autonomie Euro Hawk, par l'intermédiaire de leur coentreprise EuroHawk GmbH. Euro Hawk est un système de drone de haute altitude équipé d'un capteur de source de renseignement électronique (SIGINT). Il s'appuie sur la plate-forme Global Hawk RQ4-B développée par Northrop Grumman. Cassidian Air Systems est responsable du système de mission dans son ensemble, y compris l'analyse et le rapport de situation, ainsi que de la charge utile du capteur et des modifications. En 2010, Euro Hawk a réalisé avec succès son premier vol à Palmdale, en Californie.

L'Allemagne, la France et l'Espagne ont lancé le programme « Drone avancé » pour analyser et définir un système permettant de répondre aux besoins de leurs forces armées pour des futures missions de surveillance et de reconnaissance sans pilote. Ce programme novateur se caractérise par une conception modulaire de système de systèmes et l'intégration du drone MALE TALARION dans un scénario d'opérations gérées en réseau. En 2007, ces trois pays ont demandé la réalisation d'une étude de 15 mois sur la réduction des risques pour les drones de haute performance, confiée avec succès à Cassidian Air Systems qui l'a remise en mai 2009. Depuis lors, leur développement interne a progressé.

Le Harfang/SIDM (*Système Intérimaire de Drone MALE*) est un système de drone de moyenne altitude longue endurance (MALE) développé pour l'armée de l'air française. Harfang - fondé sur la plate-forme Eagle 1 d'Israël Aeronautic Industries (IAI) - est un système de dernière génération de la catégorie MALE de drones dédiés aux opérations de reconnaissance et de suivi au cœur du champ de bataille. En 2010, les forces françaises ont reçu leur quatrième drone de type Harfang.

Cassidian Air Systems travaille également sur l'*Agile UAV-NCE* (système générique de démonstrateur de drone agile en environnement réseau-centrique). Ce programme de recherche et technologie des forces armées allemandes vise à démontrer les technologies et les capacités opérationnelles du système, en mettant l'accent sur les activités en réseau. Le plus grand apport de Cassidian Air Systems est le système démonstrateur de drone Barracuda, le plus grand drone européen jamais construit, qui a passé avec succès une semaine de vols d'essai à Goose Bay, au Canada en 2010, en particulier en prouvant sa capacité à voler dans l'espace aérien civil.

Cassidian Air Systems fournit le système de drone tactique à grande autonomie Atlante au client espagnol. Ce système de drone conçu par Cassidian Air Systems en Espagne sera exploité par l'armée de terre espagnole pour des opérations d'identification de cible, de correction de tir et d'évaluation des résultats, entre autres missions ISTAR (intelligence, surveillance, acquisition de cible et reconnaissance).

Le DRAC (Drone de Reconnaissance Au Contact) est un drone tactique UAS fondé sur le TRACKER développé conjointement par Cassidian Air Systems et par SurveyCopter, et actuellement en service auprès de l'armée française.

Services de support et modernisation. Cassidian Air Systems propose à ses clients une gamme complète de services d'exploitation des systèmes aériens militaires, y compris les services de maintenance, réparation et modernisation, optimisation de la logistique, formation spécifique aux produits et centres intégrés de support aux systèmes.

En plus de ces services, Cassidian Air Systems propose également à ses clients de remettre à niveau leurs systèmes aériens militaires. La remise à niveau des cellules existantes est en effet la solution la plus économique lorsque l'achat d'un nouvel appareil est exclu pour des raisons politiques ou budgétaires. Cassidian Air Systems a développé ses compétences dans ce domaine dans le cadre des programmes de modernisation d'appareils comme le Tornado et le C-160 Transall, entre autres.

Formation des pilotes et avions et services

d'entraînement. Cassidian Air Systems propose un programme de formation des pilotes pour les chasseurs européens à son école européenne de formation des pilotes à Talavera, en collaboration avec les forces aériennes espagnoles. Cette école propose une formation complète des pilotes sur des F-5 modernisés présentant des caractéristiques de performance quasiment équivalentes à celles des appareils de combat de dernière génération, ainsi que des équipements au sol de pointe. Dans le cadre d'un contrat de services polyvalents de dix ans signé en 2006, Cassidian Air Systems gère également un programme de formation initiale des futurs équipages des avions militaires, à l'école de pilotage de l'armée de l'air de Cognac. Le contrat ECATS (*EADS Cognac Aviation*



Training Services) prévoit la fourniture de nouveaux avions, la maintenance des appareils ainsi que des équipements de formation au sol.

Cassidian a établi des accords de collaboration avec le fabricant d'appareils d'entraînement Finmeccanica pour jouer un rôle majeur dans l'Advanced European Jet Pilot Training (AEJPT). Pour finir, Cassidian Air Systems propose de la formation d'équipages de défense anti-aérienne et développe, produit et maintient des systèmes de ciblage aérien et coordonne des services de ciblage aérien à travers le monde.

SYSTÈMES DE MISSILES

MBDA (coentreprise entre EADS, BAE Systems et Finmeccanica qui détiennent respectivement 37,5 %, 37,5 % et 25 %) est le groupe qui assure l'activité systèmes de missiles de Cassidian. MBDA offre des systèmes de missiles aux capacités supérieures et couvre toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, en fournissant les solutions technologiques les plus pointues en matière d'armes de combat et de missiles tactiques. Les principaux objectifs fixés pour 2011 restent le renforcement de l'intégration des quatre marchés d'origine (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni), la consolidation de l'activité et une augmentation des efforts à l'exportation.

Marché

MBDA dispose d'un portefeuille de clients diversifié sur le plan géographique. Au-delà de ses quatre marchés d'origine nationaux, le Groupe jouit d'un accès direct à d'autres marchés européens importants que sont l'Espagne, la Grèce et la Suède. MBDA dispose également d'un accès bien établi aux marchés à l'export en expansion tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine, et tire avantage de la coopération transatlantique dans le cadre de programmes comme MEADS (voir ci-dessous).

Quatre grands industriels de la défense sont présents sur le marché mondial des missiles tactiques et systèmes de missiles. Le marché mondial des systèmes de missiles est actuellement estimé à plus de 12 milliards d'euros avec une prévision de tendance à la baisse jusqu'en 2011.

Le marché devrait toutefois se renforcer par la suite en raison des éléments suivants :

- ▶ le besoin de remplacement de systèmes de missiles obsolètes et de développement de nouvelles capacités (systèmes de défense aériens basés au sol, armes de précision et de pénétration lointaine, systèmes de combat intégrés de supériorité navale) ;
- ▶ l'entrée en service de nouvelles plates-formes de missiles embarqués (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, hélicoptère Tigre, frégates et porte-avions nouveaux et, le moment

venu, d'autres plates-formes telles que le F-35 Lightning II Joint Strike Fighter et les drones de reconnaissance) ; et

- ▶ l'apparition de nouveaux besoins de systèmes d'armes destinés à de nouvelles tâches opérationnelles et tirant les leçons des conflits récents, en particulier des systèmes de combat réseau-centriques et des systèmes d'acquisition indirecte des cibles, dans le champ de vision comme au-delà.

Produits et services

Le large éventail des produits MBDA couvre six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire et surface-surface. La gamme de produits de MBDA comprend également un portefeuille de contre-mesures aéroportées telles que les systèmes d'alerte anti-missiles, les systèmes de brouillage et de leurres, l'entraînement en vol au combat et les systèmes de déminage. Les programmes les plus importants en cours de développement comprennent le système de défense navale aérienne Aster Paams, le système de missiles de supériorité aérienne METEOR, le système de défense aérienne (**MEADS**) et le missile de frappe en profondeur Scalp NAVAL, lancé à partir d'un bâtiment de surface ou d'un sous-marin. Les systèmes en cours de production comprennent le système de défense aérienne Aster SAMP/T et les systèmes de missile à distance de sécurité Storm Shadow/SCALP et Taurus.

Famille Aster. En 2003, le contrat de Phase 3 FSAF a été signé avec l'OCCAR (Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement) pour une valeur de 3 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros reviennent à MBDA). Ce contrat porte sur la production industrielle de plus de 1 700 missiles Aster et des systèmes de missiles associés. Il constitue le premier système européen de pointe en matière de défense anti-aérienne au sol et en mer au moyen de systèmes de missiles anti-missiles (ATBM). Les missiles Aster sont à présent fabriqués en série.

METEOR. METEOR est un système d'armes air-air extrêmement souple et agile pour attaquer dans le champ de vision comme au-delà, dont les capacités opérationnelles se manifestent dans les scénarios de combat les plus complexes. METEOR a été commandé par le Royaume-Uni et par cinq autres pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Suède) pour satisfaire leurs futurs besoins air-air. En 2010, MBDA a reçu des contrats de production de la part de plusieurs pays participants.

Scalp NAVAL. MBDA développe le Scalp NAVAL, en tirant parti de l'investissement déjà effectué dans le développement du missile de croisière européen lancé depuis les airs Storm Shadow/SCALP, pour permettre aux frégates FREMM et aux sous-marins Barracuda de la marine française de disposer d'une capacité supérieure d'attaque en profondeur. En 2007, MBDA a reçu notification d'une commande de 250 missiles

1

2

3

4

5



Sommaire

1

de ce type par la Direction générale de l'armement française (DGA). Les premiers tirs d'essai ont été menés en 2010.

Storm Shadow/SCALP. Déjà en service au Royaume-Uni, en France et en Italie, le Storm Shadow/SCALP a également été sélectionné en 2004 par la Grèce, dont les forces armées ont commandé 34 systèmes. Le missile a également été livré à l'armée de l'air des Emirats Arabes Unis, et est commercialisé sous le nom de « Black Shaheen ».

Taurus KEPD 350. MBDA Deutschland et SAAB Bofors coopèrent par l'intermédiaire de Taurus Systems GmbH pour créer et livrer le missile guidé de précision, tiré à distance de sécurité Taurus KEPD 350. La production de série s'est achevée en 2010 et la société est actuellement à la recherche d'opportunités à l'exportation.

MEADS. MEADS, un système de défense anti-aérienne tactique terrestre, est un programme de coopération transatlantique. MEADS protégera les troupes pendant les missions réalisées hors du territoire, dans le cadre de la défense intérieure. Les États-Unis contribueront au financement du programme à hauteur de 58 % contre 42 % pour l'Europe

(Allemagne et Italie). La répartition du volet technique entre les entreprises impliquées – MBDA Deutschland, MBDA Italia et l'américain Lockheed Martin – correspond à leurs contributions respectives au financement. Les activités de MBDA sont coordonnées au travers de leur filiale commune euroMeads GmbH qui, comme Lockheed Martin, détient 50 % de MEADS International Inc. (MI). L'examen final du système MEADS dont l'importance est cruciale s'est achevé avec succès en 2010.

PRODUCTION

Cassidian utilise plusieurs bureaux à travers le monde afin de renforcer ses relations avec ses clients et partenaires. Alors que le portefeuille de la Division comprend également des services de développement et de conseil, principalement dans le domaine de la sécurité globale, Cassidian dispose de plusieurs sites dans les pays nationaux du Groupe en Europe (Allemagne, France, Espagne et Royaume-Uni). Les principaux sites de production se trouvent en Allemagne (Manching, Ulm) et en Espagne (Getafe).

1.1.6 Autres activités

AVIONS DE TRANSPORT RÉGIONAL — ATR

ATR (*Avions de transport régional*) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion disposant de 40 à 74 sièges. ATR est un partenariat à parts égales entre EADS et Alenia Aeronautica (groupe Finmeccanica), avec 50 % de la part d'EADS gérée par Airbus. ATR, dont le siège se situe à Blagnac près de Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 800 personnes ; ses activités principales étant basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine en France.

Marché

Le secteur de la fabrication des appareils régionaux à turbo-propulsion s'est concentré au fil des ans. Dans les années 1990, un certain nombre de constructeurs régionaux d'avions ont fusionné, cessé toute activité ou arrêté leur production, ce qui a provoqué le retrait du marché d'acteurs tels que BAe, Beechcraft, Fokker, Saab et Shorts, entre autres. Actuellement, le marché mondial des appareils à turbo-propulsion de 40 à 70 sièges en production est dominé par deux fabricants : ATR et Bombardier.

Après plusieurs années de baisse de l'activité, le marché des appareils régionaux à turbo-propulsion s'est développé de manière spectaculaire, grâce aux atouts des avions à turbo-propulsion par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. Ces six dernières années, les appareils à turbo-propulsion ont reçu plus de commandes que les jets sur le marché régional, représentant près de 80 % du total des commandes sur le segment des

avions de 40 à 70 sièges selon des estimations internes. En 2010, ATR a livré 51 nouveaux appareils (contre 54 en 2009) et enregistré 80 nouvelles commandes (contre 40 en 2009). En outre, 50 % des commandes ont concerné le dernier membre de la famille ATR : l'avion de « série 600 ». Au 31 décembre 2010, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 165 appareils, (contre 136 en 2009). Il représente, en l'état actuel, presque trois ans de livraisons. Le coût d'exploitation relativement plus bas et la réduction des émissions de dioxyde de carbone des avions à turbo-propulsion dans un environnement toujours plus contraint par le rendement passager, devraient engendrer une activité de marché soutenue dans les années à venir.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42, mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et deux turbopropulseurs sur le segment des avions de 40 à 74 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle, et de confort. En 1995, afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé la série ATR 42-500 et deux ans plus tard, la série ATR 72-500. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en matière de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. En 2009, l'avion de pré-série ATR 72-600 a commencé sa campagne d'essais en vol tandis que le premier vol de l'ATR 42-600 a suivi en 2010. Sa mise en service est prévue pour 2011.



Service à la clientèle. ATR a mis en place un réseau mondial d'assistance à la clientèle destiné à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Les centres de service et les magasins de pièces de rechange sont situés à Toulouse, Paris, dans les environs de Washington D.C., à Miami, Singapour, Bangalore, Auckland et Kuala Lumpur.

ATR Asset Management répond également à la demande d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement d'avions de seconde main ou en fin de bail. La fourniture par ATR Asset Management d'appareils remis en état à des prix intéressants lui a permis d'élargir la base de clientèle d'ATR, notamment dans les pays émergents, tout en contribuant à soutenir la valeur résiduelle des appareils d'occasion. Par le passé, certains opérateurs satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à double turbo-propulsion de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs.

Production

Le fuselage de l'ATR est fabriqué à Naples, en Italie et les ailes à Mérignac, près de Bordeaux, en France. L'assemblage final a lieu à Saint-Martin près de Toulouse sur le site de production d'Airbus. Les vols d'essai, la certification et les livraisons se déroulent aussi sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses activités à Airbus, telles que la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et la technologie de l'information.

ACTIVITÉS D'AÉROSTRUCTURES ET D'AMÉNAGEMENT DES CABINES D'AVIONS — EADS SOGERMA

EADS Sogerma est une filiale détenue à 100 % par EADS, spécialiste des aérostructures et de l'aménagement des cabines d'avions. Cette société conçoit et fabrique les principaux éléments d'aérostructure en métal et matériaux composites pour les appareils civils et militaires. Elle est également parmi les principaux fournisseurs de sièges pour les cockpits et cabines passagers (première classe et classe affaires) des avions civils et militaires, jets d'affaires et hélicoptères.

Dans le domaine des aérostructures, EADS Sogerma conçoit, fabrique et assemble des sections des avions Airbus (A318/A320/A330/A340), fabrique et assemble les ailes des ATR, conçoit et fabrique les portes des rampes d'accès de l'A400M et assure la conception et la fabrication des sièges de pilote et de copilote. Sur le segment des cabines intérieures, EADS Sogerma conçoit et fabrique les sièges de première classe et de classe affaires des grands avions commerciaux.

EADS Sogerma emploie 2 200 personnes environ et possède trois sites en France (Rochefort, Bordeaux et Toulouse), une filiale au Maroc (Maroc Aviation) ainsi que deux filiales spécialisées dans les composites : CAQ (Composite Aquitaine) en France et CAL (Composite Atlantic) au Canada.

EADS NORTH AMERICA

EADS North America est la filiale américaine d'EADS. Basée à Arlington, en Virginie, la Société offre une large gamme de solutions avancées dans les domaines des appareils à voilure fixe et tournante, de la sécurité du territoire et de la sécurité cybernétique, des télécommunications, de l'électronique de défense, de l'avionique et des services. Elle est le maître d'œuvre de l'hélicoptère utilitaire léger UH-72A.

DAHER-SOCATA

En janvier 2009, EADS a cédé 70 % de Socata à Daher, tout en conservant les 30 % restants. DAHER-SOCATA, spécialiste des secteurs de l'aérospatiale, du nucléaire, de la défense et de l'industrie, propose des solutions de fabrication et de services en conjuguant trois domaines d'expertise (fabrication, services et transport) réunis au sein d'une offre globale. Dans l'aérospatiale et la défense, DAHER-SOCATA est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier niveau d'équipements et de services, qui produit des aérostructures et des systèmes, des sections et cellules dûment ajustées. Dans la catégorie des moins de 8,6 tonnes, la société fabrique des avions assortis d'options selon que les appareils sont destinés au marché civil (avions d'affaires) ou au marché militaire (avions multirôles).

1.1.7 Participations

DASSAULT AVIATION

EADS détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises au marché Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,6 %), le flottant représentant 3,1 %. Dassault Aviation détient lui-même une participation de 26 % dans Thales, ce qui en fait le deuxième actionnaire de Thales derrière l'État français.

Dassault Aviation est un leader sur le marché mondial des avions de combat militaires et des jets d'affaires. Fondée en 1945, la société Dassault Aviation a livré plus de 7 900 avions

civils et militaires à des clients situés dans plus de 75 pays. Dassault Aviation se fonde sur son expérience de concepteur et d'architecte industriel de systèmes complexes pour concevoir, développer et produire une large gamme d'avions militaires et de jets d'affaires. Afin d'éviter tout conflit potentiel entre les produits militaires de Dassault Aviation et d'EADS (Rafale et Eurofighter) et établir une approche de type « muraille de Chine », la participation d'EADS dans Dassault Aviation est gérée par EADS Corporate tandis que le programme Eurofighter est géré par la Division Cassidian.

1

2

3

4

5



Sommaire

1

En 2010, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 1,3 milliard d'euros (contre - 1,3 milliard d'euros en 2009), y compris l'annulation de 9 commandes pour des jets d'affaires Falcon (contre l'annulation de 163 commandes en 2009). Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 4,2 milliards d'euros en 2010 (contre 3,4 milliards d'euros en 2009), pour un bénéfice net consolidé de 267 millions d'euros (contre 257 millions d'euros en 2009).

Avions de combat militaires

Dassault Aviation dispose d'une grande expérience de la conception et de la fabrication d'avions de combat militaires de dernière génération.

Rafale. Le Rafale est un biréacteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. En vertu des décisions prises à partir du Livre blanc du ministère de la Défense français, la France se portera acquéreur de 286 Rafale, dont 228 pour l'armée de l'air et 58 pour la marine, pour un coût total du programme de 39,6 milliards d'euros. 180 appareils ont déjà été commandés, dont 133 sont destinés aux forces aériennes et 47 à la marine. À partir de 2013, le nouveau Rafale « Omnipôle » sera livré, avec des améliorations comme un radar, de l'optoélectronique et des détecteurs de lancements de missile.

Mirage 2000. La phase de production de la famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 500 avions Mirage 2000 sont aujourd'hui en service dans le monde entier.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le projet était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leur connaissance de l'industrie aérospatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie). Le démonstrateur nEUROn devrait procéder à son premier vol d'ici le milieu de l'année 2012.

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. Plus de 1 700 jets d'affaires Falcon ont été livrés depuis la première livraison d'un Falcon 20 en 1965. Les appareils de la gamme actuellement en service opèrent dans plus de 65 pays du monde, et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. La gamme des jets Falcon comprend actuellement quatre triréacteurs : le Falcon 50EX, 900C, 900EX et 7X ; le biréacteur Falcon 2000 et le Falcon 2000EX EASy.

AÉROSTRUCTURES, CONVERSION DES APPAREILS ET FABRICATION DE PLANCHERS

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW est une filiale détenue à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) et un grand centre dédié à la conversion des appareils Airbus de transport de passagers en avions de

fret. C'est aussi un centre d'excellence pour la fabrication de panneaux renforcés en fibre et un partenaire majeur pour des programmes spéciaux comme la conversion du MRTT.

La conversion d'un avion de transport de passagers en avion de fret est une opération lourde effectuée pour le compte des propriétaires d'avions civils. Les clients du marché de la reconversion en avions-cargos sont des sociétés de transport de fret comme Federal Express, des compagnies aériennes aux flottes réduites et des groupes financiers. Dans le domaine des aérostructures, EFW fournit des panneaux *flat sandwich* renforcés en fibre pour l'ensemble des modèles Airbus. Sa gamme recouvre les panneaux de sol et de plafond, les parois des appareils de fret et les portes de cockpit blindées. Le service d'ingénierie d'EFW est certifié pour les travaux de conception et participe au développement des produits de l'avenir.

Aerolia

Aerolia est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) formée par scission des sites français d'Airbus à Méaulte et Saint-Nazaire-Ville, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Aerolia a commencé ses activités le 5 janvier 2009. Elle compte 2 300 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quatre millions de pièces et 500 lots permettant de produire la pointe avant des Airbus.

Cette société est organisée en quatre Directions opérationnelles (Ingénierie, Activités, Achats, Programmes & Ventes) et quatre fonctions de support (Qualité, Finances, Ressources humaines, Stratégie & Communication) répartis entre trois sites : Méaulte (1 350 salariés), Saint-Nazaire (650 salariés) et Toulouse (400 salariés). En 2009, un quatrième site a été inauguré en Tunisie, qui devrait compter 750 salariés d'ici 2014. Le bureau d'études, basé à Toulouse, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs, issus pour la majorité des bureaux de conception d'Airbus.

Les activités intégrées dans Aerolia maintiendront et développeront leurs relations commerciales et industrielles fondamentales avec Airbus, tout en continuant à développer des relations avec d'autres acteurs tels que Bombardier, ATR, Latécoère, Sonaca, Sogerma, Stork Fokker, Piaggio, SAAB et SABCA.

Premium AEROTEC

Premium AEROTEC est une filiale à 100 % d'EADS (consolidée dans Airbus) issue de la scission des anciens sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et de l'ancien site d'EADS à Augsburg, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC dispose de sa propre unité de développement, dont les installations principales se trouvent sur son site d'Augsbourg, ainsi que de bureaux à Brême, Hambourg, Munich/Ottobrunn et Manching. Le siège



de la direction des Unités opérationnelles est à Varel alors que la société elle-même possède son siège à Augsburg. Premium AEROTEC GmbH installe également une nouvelle usine dédiée au traitement des composants d'avions à Ghimbav, dans le comté de Brasov en Roumanie. Cette unité de production qui a commencé ses activités en 2010 devrait être complètement achevée fin 2011. Une deuxième tranche de bâtiments est en cours.

Après avoir débuté son activité le 1^{er} janvier 2009, Premium AEROTEC se concentre essentiellement sur les structures et les systèmes de fabrication pour la construction d'avions et

sur les activités associées de développement. L'objectif de Premium AEROTEC ces prochaines années vise à renforcer sa position de fournisseur de premier niveau de structures pour appareils civils et militaires.

Premium AEROTEC est partenaire des principaux programmes européens de développement d'avions, notamment les familles d'avions civils Airbus, le programme d'avion de transport militaire A400M et l'Eurofighter/Typhoon. La société joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux concepts, notamment dans le domaine des technologies de matériaux composites.

1.1.8 Assurances

La Direction des risques d'entreprise assurables d'EADS (« **IRM** ») est une fonction financière intégrée au niveau Groupe dont la mission est de répondre proactivement et efficacement aux risques qui peuvent être pris en charge par des techniques d'assurance. L'IRM, centralisée au siège d'EADS, est en conséquence responsable de toutes les activités d'assurance et de protection pour le Groupe. Elle est habilitée à traiter directement avec les marchés de l'assurance et de la réassurance. En 2010, elle a poursuivi de manière continue le développement, la conception et la structure de solutions d'assurance liées aux projets et à l'entreprise qui soient appropriées et efficaces, et se fondent sur les besoins individuels des Divisions.

La mission de l'IRM comprend la définition et la mise en place de la stratégie d'EADS en matière de gestion des risques assurables afin de garantir que des politiques et des normes d'assurance harmonisées soient en place pour tous les risques assurables souscrits par le Groupe. Une procédure d'examen et de suivi systématique est à l'œuvre afin d'évaluer l'exposition et les systèmes de protection de chacun des sites d'EADS, aux fins de :

- ▶ l'identification, l'évaluation et l'estimation régulières et cohérentes des risques assurables ;
- ▶ l'initiation et le suivi de mesures appropriées afin de réduire et d'éviter les risques assurables dûment évalués et identifiés ; et
- ▶ le transfert et la gestion professionnelle et efficace de ces risques assurables pour protéger les éléments d'actif et de passif d'EADS des conséquences financières résultant d'événements imprévus.

Un système intégré d'information et de reporting a été mis en place afin de permettre à l'IRM, en étroite coopération avec les gestionnaires de l'assurance désignés au sein des Divisions, de gérer les risques assurables du Groupe. Ce système vise à garantir que les solutions de gestion des risques assurables se

développent selon des conditions adéquates et concurrentielles et s'inscrivent dans le cadre d'une administration efficace et rationnelle pour couvrir de façon adéquate les éléments d'actif et de passif d'EADS.

Les programmes d'assurance d'EADS couvrent une exposition élevée au risque dédiée à la protection des éléments d'actif et de passif du Groupe (fondamentaux) et une exposition au risque dédiée à la protection des risques liés aux salariés (accessoires).

Les polices d'assurance couvrant les risques majeurs, souscrites par IRM pour le compte du Groupe EADS, se rapportent à des risques tels que :

- ▶ dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- ▶ responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- ▶ assurance fabricant aéronautique Hull Insurance à hauteur de la valeur à neuf de chaque appareil ;
- ▶ responsabilité civile Espace, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- ▶ responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile du fait des produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les risques environnementaux ;
- ▶ responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens et aux interruptions d'activité sont couverts à hauteur d'un maximum 2,5 milliards par sinistre. La responsabilité civile aéronautique est couverte pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2,5 milliards d'euros au titre de la responsabilité du fait des produits. Certaines sous-limites sont applicables pour les polices d'assurance couvrant des risques fondamentaux, comme évoqué ci-dessus.

1

2

3

4

5



Sommaire

1

Les polices d'assurance couvrant des risques accessoires se rapportent aux risques suivants :

- ▶ accidents personnels ;
- ▶ assurance automobile ; et,
- ▶ exposition des biens et personnes lors des déplacements d'affaires.

Les montants des polices accessoires couvrent de façon adéquate l'exposition concernée.

EADS suit une politique qui vise à transférer le risque assurable d'EADS sur les marchés de l'assurance externe à des taux raisonnables, à des conditions personnalisées et suffisantes comme prévu par le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, EADS utilise une captive de réassurance

détenue par l'entreprise comme outil stratégique dans le cadre du programme de couverture des dommages aux biens, interruptions d'activité et assurance aviation. La captive est capitalisée et protégée conformément aux législations européennes pour aider à garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers d'EADS.

Le secteur de l'assurance reste imprévisible en ce qui concerne son engagement à fournir une protection aux grandes entités industrielles. Il peut y avoir des demandes futures visant à augmenter les primes d'assurance, à relever les montants déductibles et à limiter la portée de la couverture. En outre, le nombre d'assureurs disposant des ressources et de la capacité financière permettant de couvrir les grands risques industriels est actuellement limité et peut encore se réduire en cas de nouvelles exigences de solvabilité. Rien ne permet de garantir qu'EADS sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales

EADS est impliquée périodiquement dans des procédures judiciaires et arbitrales relevant du cours normal des affaires. Les dossiers les plus importants sont décrits ci-dessous. Sauf tel qu'indiqué ci-dessous, EADS n'a pas connaissance de l'existence, au cours d'une période couvrant au minimum les 12 derniers mois, de procédures administratives, judiciaires ou arbitrales (y compris des procédures en cours ou susceptibles d'être intentées) qui auraient eu dans un passé récent, ou pourraient avoir à l'avenir, un impact significatif sur la situation financière ou sur la rentabilité d'EADS et/ou du Groupe.

Bien qu'elle n'y soit pas partie, EADS apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« **OMC** »). À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé, le 6 octobre 2004, une requête devant l'OMC. Le même jour, l'Union européenne a initié une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing. Le 30 juin 2010, le rapport final a été publié dans l'affaire introduite par les États-Unis, sans être contraignant car, les deux parties ayant fait appel, les procédures sont maintenant en cours. Le 31 mars 2011, le rapport final a été publié dans l'affaire introduite par l'Union européenne concernant les subventions accordées à Boeing et a également fait l'objet d'un appel. Le calendrier exact des étapes ultérieures de la procédure de litige devant l'OMC est soumis à des décisions ultérieures et aux négociations entre les États-Unis et l'Union européenne. À moins d'un accord de règlement entre les parties, qui n'est actuellement pas en discussion, la procédure devrait se poursuivre pendant plusieurs années.

En France, l'Autorité des Marchés Financiers (« **AMF** ») a lancé en 2006 une enquête sur des manquements éventuels à la réglementation des marchés financiers et aux règles relatives à l'usage d'une information privilégiée. Ces affaires sont liées, entre autres, aux retards annoncés en 2006 dans le cadre du programme A380. Le 1^{er} avril 2008, l'AMF a annoncé la mise en œuvre de procédures formelles à l'encontre d'EADS et de certains de ses anciens et actuels dirigeants pour, respectivement, violation de la réglementation des marchés financiers et manquement d'initié. Le 22 juillet 2009, le rapporteur de la Commission des sanctions de l'AMF a publié un rapport sur les griefs notifiés par l'AMF, qui contient plusieurs recommandations formulées à la Commission des sanctions de l'AMF concernant le bien-fondé de ces griefs. À la suite des auditions devant la Commission des sanctions, qui ont eu lieu du 23 au 27 novembre 2009, celle-ci a décidé, dans une décision publiée le 17 décembre 2009, de lever toutes les charges à l'encontre d'EADS et des autres personnes mises en cause. La Commission des sanctions a estimé qu'EADS avait respecté toutes ses obligations d'information du marché en vigueur, notamment concernant le risque de retards affectant le programme A380 et son développement et qu'il n'y avait pas eu de manquement aux règles d'usage d'une information privilégiée. La décision de la Commission des sanctions de l'AMF est définitive et ne peut faire l'objet d'un appel. Néanmoins, à la suite de plaintes pénales déposées par plusieurs actionnaires en 2006 (y compris des réclamations au civil pour dommages et intérêts), les juges d'instruction français mènent encore une enquête fondée sur les mêmes faits.



En Allemagne, les poursuites pénales engagées pour délit d'initié n'ont pas établi d'action fautive et se sont entre-temps terminées. En outre, en Allemagne, plusieurs actionnaires ont engagé des actions civiles à l'encontre d'EADS depuis 2006 pour indemnisation des pertes qu'ils auraient subies du fait de la divulgation des retards du programme A380. Plusieurs plaignants ont déposé des requêtes pour « procédures modèles », afin que les questions de fait ou de droit communes à celles-ci puissent être examinées en une seule fois, avec un effet contraignant dans toutes ces actions. Les procédures en sont à leur stade préliminaire et les montants revendiqués sont relativement modestes.

Sur la base de faits largement similaires, les actionnaires institutionnels ont déposé deux plaintes séparées au second semestre 2009 auprès de la Chambre des entreprises (*Ondernemingskamer*) de la Cour d'appel d'Amsterdam afin d'ouvrir une enquête relative à la Direction et aux affaires d'EADS. Le 3 novembre 2010, la Chambre des entreprises a rejeté les demandes de ces déposants en vue de l'ouverture d'une enquête. Alors que la décision de la Chambre des entreprises est définitive et ne peut être portée en appel, une fondation néerlandaise (*Stichting*) a menacé d'entamer des poursuites civiles contre EADS aux Pays-Bas pour d'éventuelles infractions aux réglementations de marché en rapport avec les retards des l'A380 annoncés en 2006.

Le 12 juin 2008, deux actions en justice ont été introduites devant la Cour fédérale de district pour le district sud de New York. L'une de ces actions a été volontairement abandonnée peu de temps après. Les demandeurs ont présenté une requête visant à faire déclarer la procédure toujours en cours en tant qu'action de groupe intentée au nom de toutes les personnes et entités, résidant aux États-Unis, qui auraient acheté ou obtenu de quelque manière que ce soit des actions ordinaires d'EADS au cours de la période allant du 27 juillet 2005 au 9 mars 2007. L'action en justice réclamait des dommages et intérêts, d'un montant non précisé, avec intérêts et honoraires d'avocat, pour des infractions alléguées en droit boursier américain, du fait des informations financières publiées par EADS en 2005, 2006 et 2007 et des déclarations publiques effectuées durant cette même période au sujet des retards du programme A380. Le 26 mars 2010, cette Cour a accueilli une requête du défendeur de débouter la plainte pour absence de compétence sur le sujet. Le 23 avril 2010, le plaignant a déposé un avis d'appel de la décision de la Cour, qui a été retiré volontairement le 23 août 2010.

Le 10 novembre 2009, Airbus Military SL (AMSL) a informé Europrop International GmbH (EPI), fabricant du moteur dans le cadre du programme A400M, qu'il avait plusieurs réclamations contractuelles à son encontre pour non-respect des étapes 7, 8 et 9 au titre du contrat de motorisation, pour un montant total à cette date d'environ 500 millions d'euros. Le 8 février 2010, EPI a informé AMSL de ses propres réclamations en vertu du contrat de motorisation, pour un montant total d'environ

425 millions d'euros. Le 23 février 2010, EPI a adressé à AMSL une notification l'informant de son intention de demander un arbitrage et de l'envoi, ce même jour, d'une demande en ce sens à la Chambre de commerce internationale (CCI). Le 4 mai 2010, AMSL et EPI ont conclu un Accord moratoire pour permettre, sans préjudice, des discussions commerciales et renégociations, qui sont en cours.

En 2005, le liquidateur de FlightLease Holdings Group (filiale de SwissAir et actionnaire à 50 % de la structure de titrisation GFAC, une co-entreprise entre Swissair et GATX), a introduit une plainte de GFAC à l'encontre d'Airbus auprès d'un tribunal de New York pour récupérer 227 millions de dollars américains au titre de paiements effectués avant livraison, assortis des frais et intérêts. Ce litige fait suite à la résiliation par Airbus, dans le contexte de la faillite de Swissair, d'un contrat d'achat conclu avec GFAC en octobre 2001 pour 38 appareils monocouloirs et long-courriers. En 2006, le liquidateur FlightLease a engagé une action distincte devant le Tribunal de Commerce de Paris pour récupérer 319 millions de dollars de dollars supplémentaires au titre de paiements effectués avant livraison, assortis de frais et intérêts, sur un contrat d'achat distinct entre Airbus et une filiale détenue à 100 % par FlightLease (qui a également été résilié par Airbus dans le contexte de la faillite de SwissAir). Le 6 février 2009, le juge de première instance du tribunal de New York a tranché en faveur de GFAC. Airbus a fait appel de la décision devant l'instance d'appel. En mai 2010, alors que la décision relative à l'appel d'Airbus devant la cour de New York était encore en pendante et avant que le procès ne commence devant le Tribunal de Paris, les parties ont conclu un accord confidentiel pour mettre fin à toutes les procédures.

À la suite de l'enquête menée par la *Guardia di Finanza* italienne, les autorités fiscales italiennes évaluent actuellement si Astrium est redevable d'un arriéré d'impôt en Italie lié à ses relations contractuelles antérieures. Parallèlement, le procureur italien a décidé, fin décembre 2009, d'entamer des procédures à l'encontre des représentants légaux d'Astrium pour manquement à déposer une déclaration fiscale et tentative de fraude. Astrium a soumis des notes aux autorités fiscales italiennes pour défendre sa position. Elle est actuellement en attente d'une réponse. Pendant ce temps, Astrium continuera à assurer sa défense ainsi que celle de ses représentants légaux concernés.

Le 30 juillet 2010, Constructions Industrielles de la Méditerranée (« **CNIM** ») a déposé une plainte contre EADS et certaines de ses filiales devant le Tribunal de commerce de Paris, au motif de pratiques anticoncurrentielles, d'une rupture de relations contractuelles de long terme et de la résiliation non conforme de discussions précontractuelles. CNIM demande environ 115 millions d'euros de dommages sur une base solidaire. EADS estime que la poursuite du plaignant est injustifiée et entend organiser une défense vigoureuse. La procédure en est actuellement à ses débuts.

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de

ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. EADS estime avoir constitué des provisions suffisantes pour couvrir les risques de contentieux généraux et spécifiques, existants ou éventuels. Pour le montant des provisions pour litige et réclamations, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25C : Autres provisions ».

1.1.10 Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle

RECHERCHE ET TECHNOLOGIE

En 2010, la Direction technique du Groupe (*Corporate Technical Office*) d'EADS a continué de poursuivre plusieurs mesures nécessaires pour atteindre les objectifs de Recherche et Technologie (« **R&T** ») fixés dans le cadre de Vision 2020 : poursuite des feuilles de route dressées pour les technologies clés ; maintien d'un groupe de technologies « vertes » à l'échelle du Groupe ; renforcement des efforts permettant de recruter un nombre suffisant d'ingénieurs de talent et amélioration de la gestion de la R&T.

Les équipes de R&T d'EADS en place dans toutes les Divisions mettent désormais en œuvre une approche rationalisée visant à faire jouer les synergies. Par exemple, EADS *Innovation Works*, la branche de recherche du Groupe, utilise à présent, avec Cassidian, un site de recherche partagé à Newport, au Pays de Galles (Royaume-Uni).

La Direction d'EADS axe les dépenses de R&T sur plusieurs projets importants, afin de concentrer les ressources sur des orientations stratégiques. EADS continue de développer ses activités de travaux sous contrat pour les gouvernements européens, afin de maximiser les ressources qui alimentent le budget de R&T. En outre, les objectifs opérationnels de R&T sont d'augmenter l'efficacité d'environ 10 % et de réinvestir les produits dans le développement technologique.

EADS a continué de développer ses collaborations de R&T au niveau mondial hors d'Europe, afin d'accéder à un ensemble diversifié d'expertise scientifique et d'ingénierie. Des partenariats avec des instituts de recherche de pointe ont été développés au Canada, en Inde, en Russie, à Singapour, en Chine et aux États-Unis.

Dans l'ensemble d'EADS, 2010 aura été une année importante pour le développement technologique, avec des innovations remarquables : recherches sur la pile à combustible pour les avions civils ; essais de carburants synthétiques ; propulsion diesel à faibles émissions pour hélicoptères ; technologies de sécurité publique.

Organisation de la Direction technique du Groupe

Le Directeur technique (*Corporate Technical Officer* ou « **CTO** ») joue le rôle de coordonnateur de la R&T du Groupe dans son ensemble. Le CTO assure la cohérence entre la stratégie technologique et la stratégie opérationnelle du Groupe. Il est responsable du développement des outils de conception et de fabrication dans l'ensemble d'EADS, ainsi que de l'innovation. Le CTO est membre du Comité exécutif d'EADS et responsable de l'ensemble du budget de R&T et de la production R&T au sein d'EADS. Le CTO crée de la valeur pour l'actionnaire grâce à un portefeuille R&T de pointe et discipliné, qui permet l'introduction de nouvelles technologies aux futurs produits avec un fort retour sur investissement. Le CTO cherche également à maximiser la satisfaction du client en fournissant des solutions à forte valeur ajoutée qui répondent aux exigences technologiques, de performance, de sécurité et de compétitivité. Le CTO répond également aux attentes plus générales du public, grâce à des solutions portant sur la sécurité, la sûreté, la compatibilité environnementale et l'efficacité énergétique.

Le CTO préside le Conseil exécutif technique d'EADS (*Executive Technical Council* ou « **ETC** »), composé des Directeurs techniques de chaque Division. L'ETC a pour mission de s'assurer de la cohérence de la stratégie du Groupe en matière de technologies et de déployer celle-ci dans l'ensemble du Groupe au moyen d'une feuille de route R&T. L'ETC s'assure du maintien d'un équilibre entre les orientations stratégiques descendantes et les activités ascendantes.

Les Réseaux d'Innovation Groupe et leurs leaders au sein de l'équipe du CTO rendent compte au Directeur général délégué de l'Innovation, afin d'assurer que les synergies R&T sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et au sein d'EADS *Innovation Works*. Le Directeur général délégué de l'Innovation préside le Comité de R&T (RTC), constitué des Directeurs de R&T des Divisions/Unités opérationnelles et du Directeur d'EADS *Innovation Works*.

Le CTO assure l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein du Groupe, par



exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils partagés pour la gestion du cycle de vie des produits (PLM/Phénix) et de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. L'équipe du CTO effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du Président exécutif et du Comité exécutif d'EADS.

Le Directeur d'EADS Innovation Works rend compte au CTO. EADS Innovation Works gère la production de R&T au niveau Groupe, qui développe le potentiel transverse d'innovation technique du Groupe. Guidé par la stratégie R&T d'EADS, EADS Innovation Works cherche à identifier les nouvelles technologies qui créeront une valeur d'innovation à long terme pour le Groupe. EADS Innovation Works dispose de deux sites principaux, près de Paris et Munich, qui emploient environ 700 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse, Nantes, Hambourg et Stade pour permettre le transfert des connaissances aux Unités opérationnelles. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS exploite des centres de R&T au Royaume-Uni, en Espagne et à Singapour et a développé une présence en Inde en 2009 avec l'inauguration d'EADS Innovation Works India à Bangalore. Ce nouveau centre, situé dans le centre d'ingénierie d'Airbus en Inde, cherchera à développer des logiciels et des technologies de sécurité du territoire.

EADS Innovation Works et la communauté de R&T d'EADS dans les Divisions maintiennent et développent en permanence des partenariats avec des universités et des écoles d'ingénieurs, en employant des thésards, des internes diplômés et des doctorants, et en concluant des contrats de recherche.

Performance et meilleures pratiques

Approche stratégique de l'activité R&T

EADS a pour obligation stratégique d'inclure le développement des compétences et technologies de cœur de métier nécessaires aux plates-formes et à l'architecture, ainsi qu'à l'intégration des systèmes de plates-formes. EADS s'efforce également d'alimenter en permanence son flux d'innovations afin de remplacer les technologies et procédés vieillissants.

EADS élabore une politique technologique qui renforce les synergies du Groupe et vise à maintenir et, là où c'est nécessaire, accroître les efforts en R&T d'EADS, sur la base de l'identification, de l'évaluation et d'une hiérarchisation claire des technologies critiques pour le Groupe. Chaque Division est tenue de proposer ses propres objectifs et d'obtenir des financements de R&T publics et privés.

La stratégie R&T d'EADS repose sur les principes suivants :

- ▶ valeur pour l'actionnaire : gestion rigoureuse d'un portefeuille de R&T de pointe, afin d'intégrer de manière fluide de nouvelles technologies aux produits futurs, en obtenant un fort retour sur investissement ;

- ▶ satisfaction du client : offre de solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis futurs en matière de technologie, de performances, de sécurité et de coûts ;

- ▶ aide en amont pour l'introduction de nouveaux produits et processus dans le respect des calendriers, de la qualité et des coûts prévus ;

- ▶ leadership technologique jouant un rôle de moteur de la croissance ; et

- ▶ responsabilité sociétale : élaboration de solutions de R&T qui répondent aux exigences actuelles de mobilité, de protection environnementale, de sûreté et de sécurité.

Production et gestion de la R&T

Les activités de R&T d'EADS représentent un large éventail de domaines technologiques. Elles visent différents niveaux de la chaîne de valeur et sont organisées en fonction d'un calendrier de programmes fermes à court terme, de programmes optionnels à moyen terme et de concepts d'innovation à long terme, pour l'intégration des nouvelles technologies dans les produits et le processus de production de la Société.

R&T des concepts avancés – Démonstrateurs intégrés d'études technologiques ou d'exploitation

Toutes les Divisions d'EADS travaillent afin de générer de nouveaux concepts de produits conformes à la stratégie de R&T, dans une perspective de maximisation du potentiel commercial futur. Ces concepts explorent et génèrent des idées nouvelles, tout en repoussant les limites du possible dans le cadre des technologies déjà disponibles.

Le portefeuille est orienté selon quatre axes de croissance : la mobilité (par exemple la gestion du trafic aérien), la protection de l'environnement (par exemple les solutions dans le domaine de l'énergie ou des plates-formes optimisées), les activités de défense, de sûreté, de sécurité (par exemple la détection des matières prohibées et la protection des communications des aéronefs) et les services.

Fondation d'entreprise EADS pour la recherche

Créée en 2004, la Fondation d'entreprise EADS pour la recherche a pour ambition de promouvoir les échanges entre la communauté des chercheurs du secteur public, la communauté industrielle et technique des secteurs de l'aéronautique et de l'espace.

La Fondation d'entreprise EADS pour la recherche intervient également en tant que fondateur ou donateur dans d'autres fondations et associations d'utilité publique. Ces cinq dernières années, la Fondation d'entreprise EADS a parrainé 75 programmes de recherche, créé 6 chaires de recherche et d'enseignement et récompensé 69 chercheurs. La Fondation d'entreprise EADS soutient en amont 10 projets de recherche frontaliers originaux pilotés par des organismes de recherche publics.



L'un des objectifs de la Fondation est de tisser des liens entre la communauté de la recherche publique et le secteur de l'enseignement. Elle récompense ainsi chaque année l'excellence dans le domaine de la recherche, en distinguant des scientifiques qui franchissent des étapes importantes dans leurs travaux de recherche en collaboration avec le secteur industriel. Chaque année, elle décerne également six récompenses de la « Meilleure thèse » en mathématiques, sciences de l'ingénierie, sciences de la terre, physique, technologies de l'information et dans des domaines interdisciplinaires.

La fondation d'entreprise EADS pour la recherche soutient d'autres organisations dont elle partage les objectifs notamment : la Fondation pour la recherche aéronautique et spatiale en France, l'Institut des Hautes Études Scientifiques (IHES), dédié à la recherche avancée en mathématiques et physique théorique et la Fondation C. Génial, qui contribue à la diffusion de la culture scientifique et technique, en particulier auprès des jeunes. Dans le cadre de cette dernière initiative, la Fondation soutient également le projet « Science à l'école » qui vise à donner une nouvelle image des sciences dans les écoles primaires, au collège et dans les cours de la fondation.

Bauhaus Luftfahrt (laboratoire d'idées dans le domaine de la recherche aéronautique)

EADS et le gouvernement du Land allemand de Bavière ont uni leurs forces à celles de deux autres sociétés aéronautiques allemandes pour créer le centre de recherche aéronautique Bauhaus Luftfahrt, un think tank dédié à des activités de recherche créatives et interdisciplinaires dans le domaine de l'aéronautique. Bauhaus Luftfahrt permet à EADS d'imaginer de nouveaux axes de recherche révolutionnaire dans le domaine aéronautique, en adoptant une approche innovante axée sur les solutions visionnaires orientées sur le long terme.

Gestion des compétences

En 2005, EADS a mis en œuvre une politique de gestion des experts visant à identifier et promouvoir les collaborateurs qui maîtrisent les savoirs techniques fondamentaux pour le Groupe. Ces experts sont au cœur de la stratégie de renforcement du leadership technologique d'EADS. Environ 1 150 experts, experts seniors et experts exécutifs, issus des Divisions d'EADS et couvrant l'ensemble des domaines techniques, contribuent à :

- ▶ apporter un soutien aux clients dans la résolution de problèmes complexes ;
- ▶ intégrer les innovations à de nouveaux produits et services ;
- ▶ augmenter et partager la connaissance technique ; et
- ▶ sécuriser la propriété intellectuelle.

Reconnaître le talent en tant que capital humain stratégique

Le Hall of Fame d'EADS a été créé par le CTO en association avec le Directeur des Ressources humaines, dans l'objectif d'encourager l'innovation chez EADS, de partager les meilleures

pratiques, de promouvoir la propriété intellectuelle et d'instiller un sentiment de fierté et de reconnaissance chez les collaborateurs du Groupe, tout en reconnaissant et en récompensant ceux ayant apporté des contributions remarquables à la Société.

En 2007 et 2009, EADS a accueilli la cérémonie du *Hall of Fame*, qui attribue des prix à des salariés à travers le Groupe. Quatre catégories de prix ont été décernés : meilleurs inventeurs, c'est-à-dire ceux qui ont développé et fait breveter de nouvelles inventions technologiques ; meilleurs innovateurs, c'est-à-dire ceux qui ont mis en œuvre des projets innovants ayant permis de générer un chiffre d'affaires important ou d'acquérir un avantage concurrentiel ; meilleurs ouvriers, c'est-à-dire ceux dont les compétences particulières ont permis à la Société de bénéficier d'un précieux avantage compétitif ; enfin, un « Prix Spécial » attribué à une équipe, afin de reconnaître les meilleures initiatives de progrès permettant de générer des économies, de tenir les délais ou d'améliorer la qualité (en 2007 et 2009 : la « Meilleure équipe de fabrication rationalisée »).

PROTECTION DE L'INNOVATION : PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle (« PI ») concerne notamment les brevets, les marques et le savoir-faire. Elle joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. L'utilisation des droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitive sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits et d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. EADS a pour politique de créer, de protéger, de maintenir et de défendre ses droits sur tous les actifs de propriété intellectuelle ayant une importance sur le plan des affaires et d'utiliser ces droits de manière responsable.

Organisation

La gestion globale de la propriété intellectuelle d'EADS est assurée par un Comité de la Propriété Intellectuelle, dirigé par le Directeur de la Propriété Intellectuelle d'EADS. Les cadres responsables de la propriété intellectuelle dans les principales filiales siègent à ce Comité.

Chaque Division du Groupe détient les éléments de propriété intellectuelle propres à son activité et générés par cette Division. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la Division qui l'a produit peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres unités (dans le respect des intérêts des différents actionnaires, le cas échéant). EADS détient également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence conclus avec ses Divisions. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, participe à sa gestion avec les Divisions et favorise les licences de propriété intellectuelle communes entre ses Divisions. EADS contrôle la protection de sa propriété intellectuelle développée dans les pays stratégiques.



Performance et meilleures pratiques

Afin d'accroître la valeur ajoutée du Groupe, l'équipe CTO d'EADS favorise le partage au sein du Groupe de toutes les connaissances des Unités opérationnelles et des ressources, compétences, recherches et budgets, afin de développer de nouvelles connaissances dans le respect des cadres contractuels et juridiques existants. En particulier, tous les contrats entre les Unités opérationnelles du Groupe en matière de R&T commune doivent comporter des

dispositions facilitant l'échange des connaissances (Règles du Réseau de R&T d'EADS).

En 2010, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 9 000 inventions (environ 8 000 en 2009), protégées par plus de 29 000 brevets de par le monde. L'augmentation du nombre de brevets déposés en 2010 donne une bonne indication de l'accélération du développement de la R&T et des produits. Ainsi 1 006 brevets ont été déposés en 2010.

Pour assurer la protection internationale de ses droits, EADS fait appel à la procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux prévue par le Traité de Coopération en matière de Brevets.

	2010	2009	2008
Nouvelles inventions déposées par EADS (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	1 006	1 073	1 088
Portefeuille de brevets d'EADS (au 31 décembre)	32 188	29 123	25 665

En 2009, EADS a lancé une initiative de licence technologique. *EADS Technology Licensing* permet l'accès à une vaste gamme de technologies disponibles afin d'aider les entreprises en dehors du Groupe à développer de nouveaux produits,

à améliorer leurs méthodes de production et à élargir leurs opportunités de marché. *EADS Technology Licensing* vise à générer du chiffre d'affaires en exploitant le vaste portefeuille de licences dont dispose EADS et les savoir-faire qui y sont liés.

1.1.11 Protection de l'environnement

La protection de l'environnement est une priorité mondiale qui nécessite engagement et responsabilité de la part des citoyens, des gouvernements et des industriels, souvent dans le cadre de partenariats. L'éco-efficience est par conséquent l'un des principaux objectifs de la feuille de route stratégique « Vision 2020 » du Groupe. Elle vise à maximiser les avantages que les clients du Groupe et ses autres parties prenantes obtiennent grâce aux produits et services d'EADS, tout en minimisant l'impact environnemental de la fabrication et de l'exploitation de ces produits tout au long de leur cycle de vie. La mise en place de technologies et processus innovants et éco-efficients supplémentaires est un facteur clé pour garantir la durabilité d'EADS, accroître l'attrait de ses produits et la compétitivité de l'entreprise, favoriser la croissance, sauvegarder les emplois et créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

EADS poursuit en permanence la recherche d'éco-efficience en (i) se saisissant des opportunités commerciales « vertes », (ii) en cherchant à atténuer l'impact environnemental des activités et produits de la Société tout au long de leur cycle de vie et (iii) en développant des technologies, des produits et des services innovants.

ORGANISATION

Alors que chaque Division, Unité opérationnelle et fonction du Groupe reste entièrement responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale d'EADS dans la recherche d'éco-efficience, la cohérence des différentes initiatives est garantie par le Réseau environnemental d'EADS à l'échelle du Groupe. Composé de représentants des principales activités et placé sous la responsabilité du Secrétaire général d'EADS, le Réseau environnemental d'EADS a pour mission de rechercher l'amélioration régulière de la performance environnementale d'EADS, de promouvoir le partage des meilleures pratiques, de suivre les opportunités et les risques et d'anticiper les changements réglementaires.

Des sous-groupes de travail se penchent sur des sujets précis. Ils ont été constitués dans des domaines comme le changement climatique et l'énergie, le reporting sur l'environnement, « REACH » et les matières dangereuses, la conception de pratiques pour l'environnement/sur la durée de vie. Les objectifs du Groupe sont régulièrement examinés à différents niveaux grâce à un ensemble d'indicateurs et d'outils et processus de reporting avancés, dans le cadre des systèmes de gestion de l'environnement (« EMS »), qui sont en train d'être mis en place.

EADS cherche à développer des initiatives communes dans le secteur, afin d'améliorer la performance environnementale du secteur de l'aérospatiale et de la défense de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique possible. EADS participe ou assure la direction de nombreux groupes de travail internationaux et européens, dans le domaine de l'environnement, tels que :

- ▶ le Comité sur le bruit des avions et les émissions des moteurs de l'ICCAIA (*International Coordinating Council of Aerospace Industries Associations*), dont Airbus assure la vice-présidence ;
- ▶ l'ASD et l'ADS (Présidences des groupes de travail REACH) ; et
- ▶ la présidence du Comité de développement durable et de l'environnement GIFAS.

EADS participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, TEDAE en Espagne, BDLI en Allemagne et ADS au Royaume-Uni. Une coopération a également débuté avec l'AIA (*Aerospace Industries Association of Americas*) et SAE pour développer des normes visant à faciliter la mise en conformité de la chaîne d'approvisionnement à la réglementation REACH (réglementation européenne qui traite de la fabrication et de l'utilisation des substances chimiques) et aux changements réglementaires futurs.

FEUILLE DE ROUTE ENVIRONNEMENTALE D'EADS : VERS L'ÉCO-EFFICACITÉ

EADS s'engage à devenir une entreprise éco-efficace. Afin de soutenir cette vision à travers une série de projets et d'actions concrets, une feuille de route environnementale d'entreprise a été créée. Établie dans chaque Unité opérationnelle, elle fournit un cadre général et un calendrier d'objectifs de performance ambitieux orientés vers l'exploitation, la gestion et les produits à atteindre d'ici 2020, y compris en particulier :

Objectifs de gestion environnementale

- ▶ 100 % d'EADS certifié ISO 14001 avec une orientation sur le cycle de vie et une certification unique pour l'entreprise dans son ensemble ; et
- ▶ intégration de l'éco-efficacité dans le développement de tout nouveau produit ou technologie ainsi que dans la chaîne de production.

Objectifs de performance opérationnelle (par rapport à la base 2006)

- ▶ 80 % de réduction des rejets d'eau ;
- ▶ 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau et des émissions de dioxyde de carbone et de composés organiques volatils (« COV ») ;

- ▶ 30 % de réduction de la consommation d'énergie ;
- ▶ 20 % de l'énergie issue de sources renouvelables ;
- ▶ atteindre les objectifs de recherche de l'ACARE (*Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*) pour les activités aéronautiques et les objectifs divers définis pour les autres produits ; et
- ▶ développer des solutions éco-efficaces pour les activités au cœur des préoccupations des clients et les activités annexes, afin de créer durablement de la valeur au sein de la Société.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ISO 14001/EMAS

EADS ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie pour ses produits et services. Cette approche permet en effet de réduire l'impact environnemental durablement et de la façon la plus pratique et efficace sur le plan économique. Des systèmes de gestion environnementale (EMS) solides et certifiés ont été progressivement mis en place sur les différents sites de fabrication d'EADS, avec pour but d'atteindre une couverture complète d'EADS et une certification ISO 14001 unique pour l'ensemble de l'entreprise. Le 31 décembre 2010, 90 sites représentant environ 90 % des salariés d'EADS étaient couverts par un système EMS (ou EMAS enregistré), certifié ISO 14001.

En 2010, des progrès supplémentaires ont été atteints en matière de couverture ISO 14001 et de renouvellement de la certification :

- ▶ Airbus a brillamment renouvelé sa certification, qui couvre toutes les activités tout au long du cycle de vie des produits fabriqués. La couverture a été étendue afin d'inclure la chaîne d'assemblage final de l'A320 à Tianjin ;
- ▶ Astrium Space Transportation a obtenu la certification ISO 14001 au niveau mondial ; celle-ci comprend l'éco-conception des activités conduites par Astrium Space Transportation en France ;
- ▶ Eurocopter a renouvelé la certification de ses sites allemands et espagnols (pour la France, elle sera terminée d'ici 2011) alors que la certification de ses filiales (Australian Aerospace, Helibras, EC UK) est en cours ;
- ▶ Les autres étapes dans ce domaine comprennent EADS Sogerma (trois sites certifiés en mars 2010), EADS Cassidian UK et ATR (certification du cycle de vie en ligne de mire en 2011).

Le suivi de réalisations par rapport aux objectifs est assuré par un ensemble d'indicateurs soigneusement choisis. La cohérence et la fiabilité du reporting sont garanties par une procédure et des directives Groupe dérivées des normes applicables aux indicateurs globaux du risque (GRI) et par un système avancé de gestion de l'information environnementale (ENABLON), pleinement opérationnel chez EADS à travers le monde.



CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE L'ÉNERGIE

Reconnaissant que le changement climatique et la problématique de l'énergie font partie des grands défis environnementaux à relever, EADS a lancé une initiative dans ces domaines. La démarche mobilise une large gamme de compétences complémentaires issues de toutes les disciplines opérationnelles du Groupe. Elle vise à fournir à EADS une évaluation solide et détaillée des défis et des opportunités que présente une économie à faibles émissions de carbone tant au niveau de ses produits que de ses sites de fabrication.

Activités dans l'aviation : un élément au cœur de nos préoccupations

L'impact du changement climatique imputable au secteur de l'aviation se produit principalement pendant l'exploitation, avec des émissions de dioxyde de carbone proportionnelles à la consommation de carburant (ce qui démontre la forte corrélation entre performance environnementale et performance opérationnelle). EADS est donc exposée indirectement mais fortement aux défis environnementaux que les compagnies aériennes doivent relever.

Selon le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur le changement climatique), le transport aérien provoque actuellement 2 % du total des émissions de dioxyde de carbone à travers le monde liées à l'activité humaine. Le Groupe s'est actuellement engagé à mobiliser toute l'expertise nécessaire et à augmenter considérablement ses efforts en Recherche et Technologie pour concevoir, développer et fabriquer les technologies et produits les plus propres, les plus écologiques et les moins gourmands en énergie. Cet effort passe notamment par le soutien à l'OACI aux fins du développement d'une mesure du dioxyde de carbone pour l'aviation commerciale, qui devrait être mise en place à partir de 2013.

EADS participe à ou dirige de nombreux programmes technologiques majeurs internationaux et européens, dans le domaine de la recherche et technologie, pour traiter des sujets liés au changement climatique comme :

- ▶ MOZAIC, COMET, IAGOS, et QUANTIFY pour surveiller les gaz et la vapeur d'eau dans la troposphère supérieure, afin de mieux comprendre les composants de l'atmosphère, la météorologie et les phénomènes de changement climatique et chercher des stratégies d'atténuation de l'impact de l'aviation sur le changement climatique ;
- ▶ CORINE, projet financé par l'Union européenne, se concentre sur un outil collaboratif d'éco-conception pour petites et moyennes entreprises (toutes des sous-traitants de l'industrie des hélicoptères), à utiliser pour des pièces destinées à l'aéronautique ou pas ;
- ▶ l'initiative de technologie commune de l'Union européenne « Clean Sky » (Joint Technology Initiative – « **JTI** »). Clean

Sky JTI est le plus grand programme de recherche jamais entrepris en partenariat avec la Commission européenne. Cette initiative, qui se déroulera sur une période de sept ans, bénéficie d'un budget total de 1,6 milliard d'euros, financé pour moitié par la Commission européenne et pour moitié par les acteurs du secteur. Dans le cadre des objectifs de l'ACARE (Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe), « Clean Sky » vise à améliorer radicalement l'impact du transport aérien sur l'environnement en favorisant le développement de technologies et de solutions innovantes permettant des changements de paliers dans les émissions sonores (50 % de réduction des bruits perçus), les émissions gazeuses (50 % de réduction des émissions de dioxine de carbone et 80 % pour le NOX) et la consommation de la prochaine génération d'appareils d'ici 2020. Clean Sky englobe également une recherche portant sur la conception du cycle de vie de produits écologiques (fabrication, maintenance, démantèlement).

EADS Innovation Works et ATR sont membres associés du programme, tandis qu'Airbus, Eurocopter et EADS CASA co-dirigent chacun un démonstrateur de technologies intégrées (respectivement l'avion à aile fixe intelligent, l'hélicoptère éco-efficace et l'avion régional éco-efficace). EADS participe également à d'autres initiatives visant à réduire les émissions de dioxyde de carbone telles que SESAR (*Single European Sky ATM Research*), qui vise à améliorer la gestion du trafic aérien européen grâce à la mise en œuvre du « Ciel unique européen ». Parmi les risques de changement climatique potentiellement menaçants pour les activités d'EADS, on citera notamment la raréfaction des combustibles fossiles, l'augmentation des prix de l'énergie qui en résultera et le coût de la construction des nouvelles infrastructures prévues par le Groupe dans un contexte d'augmentation du trafic aérien au cours des prochaines années. L'ajout récent du secteur de l'aviation dans le système communautaire d'échange de quotas d'émission (Directive CE 2008/101) crée également un défi supplémentaire qui est actuellement relevé en relation étroite avec les parties prenantes du secteur du transport aérien.

Des efforts de recherche importants sont déployés par Airbus et des partenaires extérieurs dans le cadre d'une coopération visant à utiliser des combustibles alternatifs plus respectueux de l'environnement que les combustibles fossiles. Une commission consultative sur les combustibles alternatifs qui regroupe toutes les parties prenantes internes au Groupe a été mise en place. Airbus et Eurocopter ont déjà collaboré avec des universités, des sociétés existantes qui fabriquent des carburants et des start-up dans ce domaine, ainsi qu'avec des organismes de certification pour mettre au point des biocarburants aériens de « substitution » et garantir leur disponibilité pour l'aviation commerciale. Ces carburants de substitution n'imposent pas de modifier les systèmes d'aviation ni d'autres infrastructures spécifiques des appareils. Airbus, Qatar Airways, Qatar Science & Technology Park (QSTP) et Qatar Petroleum (QP)

1

2

3

4

5



Sommaire

ont récemment uni leurs efforts pour poursuivre une analyse d'ingénierie et économique orientée sur le développement, la production et l'approvisionnement en biocarburants durables.

En tant que membre du secteur de l'aviation et de concert avec ses pairs, Airbus met en avant l'idée selon laquelle l'utilisation des biocarburants durables devrait être réservée au secteur de l'aviation. En effet, à la différence d'autres secteurs industriels, le secteur aérien ne dispose pas d'autres moyens efficaces de limiter considérablement son empreinte carbone, en dépit de la réduction importante de la consommation de carburant déjà obtenue grâce à des programmes récents comme l'Airbus A380. Airbus essaie actuellement de rassembler des agriculteurs, des raffineurs et des compagnies aériennes pour promouvoir la commercialisation de la production de biocarburants durables à travers le monde, en particulier au Brésil. Airbus soutient également des projets de développement durable tout au long du cycle de vie pour garantir que des solutions de réduction des émissions de dioxyde de carbone auront un impact « social » positif et n'entreront pas en concurrence avec les ressources locales, notamment en termes de terres cultivables, de nourriture ou d'eau. TAM Airlines et Airbus ont été les premiers à faire voler un avion avec un bio-carburant à base de jatropha en Amérique latine. Plusieurs études indiquent que le carburant à base de jatropha pourrait réduire l'empreinte carbone du secteur de l'aviation de 80 %.

Renouvelant son engagement dans le cadre du COP15, le secteur de l'aviation s'est engagé à atteindre une croissance neutre en dioxyde de carbone à partir de 2020. Il cherchera également à diviser par deux ses émissions nettes de dioxyde de carbone d'ici 2050 (par rapport à 2005). D'intenses recherches complémentaires sont actuellement en cours dans ce domaine. Astrium cherche à récolter l'énergie solaire à partir de satellites afin de permettre sa restitution sur Terre. Toutes ces études démontrent l'implication d'EADS pour que l'aviation et l'ensemble du secteur deviennent plus éco-efficaces et affichent un bilan neutre en matière d'émissions de carbone.

Efficiences énergétiques ; infrastructures et technologies à faible production de dioxyde de carbone : des objectifs incontournables

Afin de répondre à la demande accrue des parties prenantes en informations sur le carbone et de mouvements supplémentaires vers une économie plus pauvre en carbone et d'anticiper la mise en place de réglementations plus rigoureuses, prenant notamment la forme d'échanges de quotas d'émissions, de taxations et de marquage du carbone, une évaluation de l'empreinte carbone, incluant à la fois les émissions de portée 1 et de portée 2, a été réalisée dans le cadre de grands partenariats internationaux et selon les modalités prévues par le Protocole des gaz à effet de serre (Protocole des GES). Cette initiative permettra d'identifier les risques, mais également les opportunités visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et les contraintes liées au carbone. Des essais

supplémentaires ont été effectués afin d'estimer la quantité de carbone contenue dans la chaîne d'approvisionnement d'EADS (Scope 3) dans le cadre des tours d'essai des GES.

Un projet dans l'énergie a été initié dans l'ensemble du Groupe afin de réduire l'empreinte énergétique générale de son infrastructure et installer des sources d'énergie renouvelable comme des panneaux solaires, un chauffage géothermique ou des centrales électriques. L'année 2010 a vu la progression des projets de construction de nouvelles infrastructures efficaces du point de vue énergétique et l'élargissement de l'usage des sources d'énergies renouvelables : des systèmes de chauffage à énergie renouvelable sont mis en place dans des bâtiments de chaînes de montage (géothermie à Getafe ; panneaux solaires à San Pablo ; chaudières à biomasse à Broughton ; panneaux solaires et bâtiment bioclimatique de l'A350 à Toulouse ; construction type nouvelle écologie à Hambourg et vitres à lumière naturelle optimisée à Tianjin). Des parcs de stationnement devraient être équipés de panneaux solaires à Marignane.

Pour mesurer les progrès et la performance, le reporting environnemental à l'échelle d'EADS est monté en puissance ces deux dernières années et a fait l'objet d'un audit externe sur le périmètre complet d'Airbus en 2010. En dépit des mesures mises en place et principalement en raison de la montée en puissance des activités d'Airbus, la consommation d'énergie totale d'EADS a légèrement augmenté en 2010 par rapport au même périmètre en 2009.

DÉCHETS ET RESSOURCES NATURELLES

Diverses initiatives ont été mises en place au sein du Groupe pour réduire la quantité totale des déchets produits ou éliminés. Le recyclage va certainement susciter un intérêt croissant, nourri par la raréfaction attendue de certaines matières premières et la volatilité de leurs cours.

En dépit des efforts mis en place en faveur de circuits de recyclage et de valorisation développés avec les principaux acteurs du secteur de la gestion des déchets, la production totale de déchets par rapport au périmètre ISO a nettement augmenté. Le recyclage d'éléments composites, polymérisés ou non, renforcés en fibres de carbone a fait l'objet d'études approfondies aux fins de séparer et réutiliser dans des applications aérospatiales ou industrielles secondaires les fibres de carbone récupérées ; des technologies prometteuses ont déjà été identifiées, par exemple la pyrolyse, et des applications industrielles ont été lancées. Airbus a mis en place une approche en trois étapes pour développer des méthodes de démantèlement des avions respectueuses de l'environnement. Le projet PAMELA (*Process for Advanced Management of End Life Aircraft*) a démontré que les pratiques de démantèlement des avions pouvaient être améliorées de manière significative. La mise en œuvre optimale de méthodes avancées de déconstruction, désassemblage et démantèlement (3D) permet de récupérer plus de 80 % des matières contre moins de 60 %

1



aujourd'hui. Une plate-forme industrielle de démantèlement des avions a dorénavant été installée avec différents partenaires ; la société TARMAC-AEROSAVE offre maintenant des services industriels spécialisés dans le domaine de la gestion de fin de vie.

POLLUTION DE L'AIR

La réduction des émissions de polluants aérosols lors des opérations et des processus et durant le cycle de vie des produits constitue une priorité depuis plusieurs années. Les principales émissions concernent actuellement les composés organiques volatils (« COV ») et d'autres polluants émis au niveau du sol par les infrastructures ou les produits. Une réduction significative des COV a été obtenue grâce au développement et à la mise en œuvre de nouvelles techniques intelligentes de peinture COV. Dans toutes les Divisions, des programmes ambitieux ont été menés pour remplacer des solvants dangereux comme le trichloréthylène. Par ailleurs, les peintures utilisées maintenant contiennent généralement peu de COV.

PROGRAMME REACH ET GESTION DES SUBSTANCES DANGEREUSES

La réglementation européenne REACH d'enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques (U.E. n° 2007/1906) est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2007. REACH vise à renforcer la protection de la santé humaine et de l'environnement par une réglementation plus stricte de l'utilisation des produits chimiques. REACH remplace l'ensemble du cadre réglementaire européen préexistant sur les produits chimiques. REACH se traduit par l'entrée en vigueur d'une série de nouvelles obligations sur une période de 11 ans, avec pour objectif de réduire les risques liés aux 30 000 produits chimiques les plus utilisés. La réglementation prévoit également le retrait progressif de certaines substances considérées comme très menaçantes pour la santé humaine ou l'environnement.

Tirant les leçons de la gestion des directives RoHS et WEE et afin de proposer une approche de conformité cohérente et économique pour l'ensemble de la Société et de soutenir sa chaîne d'approvisionnement, EADS a créé un groupe de travail dédié dans le cadre de son Réseau environnemental rassemblant toutes les activités d'EADS.

Au niveau international (SAE, ASD, etc.), EADS et ses Divisions ont joint leurs forces à celles d'autres grands acteurs du secteur aérospatial afin de structurer toute l'approche de conformité du secteur. Suite aux enregistrements préalables de substances, d'importants efforts supplémentaires ont été fournis en 2010 pour suivre les différents enregistrements et anticiper les perturbations possibles qui pourraient provenir d'enregistrements non effectués ou effectués partiellement. Des projets d'élimination ambitieux ont été volontairement lancés pour suivre et éliminer les substances les plus dangereuses

pour le secteur, notamment des projets sans chromate, sans cadmium ou sans plomb, ainsi que des projets de suivi des nanoparticules ou des substances radioactives. Des échanges intenses au sein des Unités opérationnelles, avec les pairs du secteur et la chaîne d'approvisionnement sont indispensables pour permettre la qualification des solutions les plus standardisées possibles. Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions, dans le respect total du cadre réglementaire applicable. EADS déploie actuellement des efforts pour partager des approches avec d'autres secteurs (automobile, mécanique et/ou fabricants/détaillants d'articles complexes).

DÉVELOPPER DES TECHNOLOGIES ET SERVICES D'AVANT-GARDE

Le portefeuille technologique en pleine évolution d'EADS, issu de la recherche en aéronautique, espace et défense, trouve des applications à l'intérieur et à l'extérieur de ses principales activités, contribuant à l'innovation environnementale dans d'autres secteurs. Pour illustrer cette approche, Astrium positionne ses services et satellites de télécommunication, de navigation et d'observation comme des facilitateurs de trois solutions pour relever les défis environnementaux de la Terre : Surveillance (pour fournir aux décideurs politiques des données solides afin de prendre des décisions), atténuation (de l'impact négatif des activités humaines) et adaptation (à la dégradation de l'environnement).

Les satellites font depuis longtemps figure d'outil de surveillance pour les scientifiques environnementaux et les décideurs politiques. Les technologies d'observation qu'Astrium fournit à l'Agence spatiale européenne deviennent des outils de surveillance durable au sein du programme GMES de l'Union européenne.

L'espace est également un point d'observation précieux pour le segment de l'adaptation, en temps de crise (événements météorologiques extrêmes, inondations, feux de forêt, tremblements de terre, etc.), afin d'assister les équipes de secours avec des données de terrain, la localisation des victimes ou une cartographie préventive des zones vulnérables. Sur le front de l'atténuation, Astrium propose des services à l'agriculture pour aider à réduire l'utilisation des engrais. L'utilisation d'aides à la navigation pour rendre la mobilité plus efficace offre des opportunités supplémentaires.

En 2010, le satellite de recherche européen sur la glace CryoSat-2, construit par Astrium, a été placé sur son orbite polaire afin de fournir des mesures uniques en leur genre des couches de glaces en Arctique et Antarctique. Le satellite SMOS franco-espagnol (mission Soil Moisture and Ocean Salinity), pour lequel Astrium a construit un instrument radiométrique révolutionnaire, a été lancé pour prendre des mesures à une échelle mondiale et mieux comprendre le

cycle de l'eau sur Terre et, en fin de compte, le changement climatique. Un accord important a été signé avec l'AFD (Agence Française de Développement) pour la fourniture de

données d'observation par satellite à des pays qui possèdent des forêts tropicales, leur permettant d'évaluer leur capacité de rétention de CO₂ pour le marché des crédits de carbone.

1.1.12 Effectif

Au 31 décembre 2010, EADS employait 121 691 salariés, contre 119 506 en 2009 et 118 349 en 2008. 96,6 % de ces salariés étaient embauchés à temps plein. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures.

En 2010, 5 047 salariés ont rejoint EADS à travers le monde (5 663 en 2009 et 7 081 en 2008). Dans le même temps, 3 213 salariés ont quitté le Groupe (3 308 en 2009 et 5 078 en 2008).

Au total, 94,1 % du personnel en activité d'EADS est réparti sur plus de 100 sites en Europe.

EFFECTIF PAR DIVISION ET PAR RÉGION

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs d'EADS par Division et par région, y compris le pourcentage de salariés à temps partiel. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) sont inclus dans les tableaux à due proportion.

Effectifs par Division	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Airbus*	62 751	61 987	53 906
Ancienne division ATM	-	-	4 910
Eurocopter	16 760	16 316	15 667
Astrium	15 340	14 624	13 674
Cassidian	21 181	21 093	22 787
Sièges et autres	5 659	5 486	7 405
Total EADS	121 691	119 506	118 349

* Les chiffres de 2010 et 2009 comprennent Airbus Military, suite à l'intégration de l'ancienne division ATM au sein d'Airbus. Les chiffres de 2008 n'ont pas été retraités.

Effectifs par zone géographique	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008
France	45 580	44 760	44 380
Allemagne	43 966	43 814	42 987
Espagne	10 498	10 469	10 104
Royaume-Uni	12 813	12 733	13 826
Italie	487	483	455
États-Unis	2 692	2 512	2 555
Autres	5 655	4 735	4 042
Total EADS	121 691	119 506	118 349

% de salariés en contrats à temps partiel	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008
France	4,1 %	4,1 %	3,9 %
Allemagne	3,7 %	3,4 %	3,7 %
Espagne	0,7 %	1,0 %	0,9 %
Royaume-Uni	2,1 %	2,0 %	1,8 %
États-Unis	0,7 %	1,3 %	0,1 %
Autres	2,8 %	3,0 %	3,2 %
Total EADS	3,4 %	3,3 %	3,3 %



1.1.13 Incorporation par référence

Les versions anglaises des documents énoncés ci-après sont réputées être incorporées dans le présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- ▶ « Section 1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009 ;
- ▶ « Section 1.1 Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 21 avril 2010 ;
- ▶ les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2008, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, tels que joints et intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;
- ▶ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, avec les

notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels que ci-joints et incorporés par référence dans le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 21 avril 2010, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- ▶ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs (tels que ci-joints),

Des exemplaires des documents susmentionnés sont disponibles gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com.

Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site d'EADS : www.eads.com, sur celui de l'AFM : www.afm.nl, et pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.

1.2 Événements récents

Finalisation de l'avenant au contrat A400M avec les États-clients de lancement

Le 7 avril 2011, EADS a annoncé que l'avenant au contrat A400M a été signé avec OCCAR et les sept États-clients de lancement de l'A400M. L'avenant contractuel entérine les changements qui avaient été convenus dans l'Accord de principe signé le 5 mars 2010. Les quatre A400M dévolus

aux essais ont cumulé à ce jour plus de 1 400 heures de vol en près de 450 sorties, alors que le cinquième exemplaire est complet et a entamé sa phase de contrôle final en vue d'un premier vol au début de l'automne.

Eurocopter sur le point d'acquérir Aerospace Corporation

Le 28 mars 2011, Eurocopter Holding, filiale d'EADS et Vector Aerospace Corporation, société canadienne inscrite à la Bourse de Toronto (« **TSX** »), ont annoncé la conclusion d'un contrat de support en vertu duquel Eurocopter Holding acquiert toutes les actions ordinaires émises et en circulation de Vector Aerospace dans le cadre d'une offre publique d'achat moyennant une contrepartie de 13 dollars canadiens en numéraire par action

ordinaire (l'« **Offre** »). L'Offre évalue Vector Aerospace aux environs de 625 millions de dollars canadiens.

Vector Aerospace, leader dans la fourniture de services de maintenance, réparation et révision (MRO) d'hélicoptères à plate-forme multiple ainsi que de services de révision et réparation de moteur d'avions à voilure fixe et tournante, deviendra le fournisseur de services MRO pour plate-forme

1

2

3

4

5



Sommaire

multiple indépendante d'Eurocopter Holding. Vector Aerospace, qui emploie environ 2 500 personnes, est principalement présent au Canada et au Royaume-Uni. Il jouit d'une présence importante aux États-Unis et en Afrique du Sud. Vector Aerospace entretiendra et développera le nom de sa marque réputée dans le monde entier.

La réalisation de l'Offre est soumise aux conditions usuelles et habituelles, notamment mais non exclusivement, à ce qu'un minimum de 66 % des Actions ordinaires de Vector Aerospace soient soumises à l'Offre, ainsi qu'à l'obtention des approbations réglementaires.

1

Programme d'avion ravitailleur américain

Le 4 mars 2011, EADS North America a annoncé ne pas contester le choix par l'armée de l'air américaine de l'offre de Boeing dans la compétition qui opposait les deux avionneurs pour remplacer la flotte vieillissante de KC-135 dédiés au

ravitaillement en vol. La société a félicité l'armée de l'air américaine pour avoir conduit une compétition conforme aux règles fixées dans son appel d'offres.

Airbus en passe d'augmenter le taux de production de l'A330

Le 3 février 2011, Airbus a annoncé sa décision d'augmenter la cadence de production de sa famille A330 à 10 appareils par mois à partir du deuxième trimestre 2013. Actuellement, Airbus produit huit avions de la famille A330 par mois. Ce taux passera

à neuf avions par mois début 2012, avant d'atteindre le rythme de dix appareils fabriqués par mois au deuxième trimestre 2013.

2

Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

2.1	Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	74
2.1.1	Informations	74
2.1.2	Vue d'ensemble	74
2.1.3	Considérations, règles et estimations comptables critiques	77
2.1.4	Évaluation des performances de la Société	81
2.1.5	Résultats d'exploitation	86
2.1.6	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	92
2.1.7	Liquidités et fonds propres	93
2.1.8	Activités de couverture	101
2.2	États financiers	102
2.3	Honoraires statutaires des Auditeurs	103
2.4	Informations relatives aux Auditeurs	104

2.1 Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation

Les commentaires et analyses ci-dessous sont basés sur les États financiers consolidés audités d'EADS au titre des exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008, qui figurent au sein du présent Document d'Enregistrement, et doivent être lus en conjonction avec ceux-ci. Les États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (International Financial Reporting Standards, ci-après « IFRS ») émis par l'International Accounting Standards Board, et entérinés par l'Union Européenne, et au chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

2.1.1 Informations

COURS DE CHANGE

Les informations financières présentées dans ce document sont exprimées en euros, en dollars américains ou en livres sterling. Le tableau ci-dessous indique, pour les exercices indiqués, certaines informations concernant le cours de change entre l'euro et le dollar et la livre sterling, déterminés selon le cours officiel de la Banque Centrale Européenne :

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	€-USD	€-£	€-USD	€-£
31 décembre 2008	1,4708	0,7963	1,3917	0,9525
31 décembre 2009	1,3948	0,8909	1,4406	0,8881
31 décembre 2010	1,3257	0,8578	1,3362	0,8608

NOTATIONS

EADS est actuellement notée A1 avec des perspectives stables par Moody's Investors Service, A- avec des perspectives stables par Standard and Poor's et BBB+ avec des perspectives stables par Fitch Ratings.

2.1.2 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 45,8 milliards d'euros en 2010, EADS est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au plan mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2010, elle a généré environ 73 % du total de son chiffre d'affaires dans le secteur civil (contre 75 % en 2009) et 27 % dans le secteur de la défense (contre 25 % en 2009). Au 31 décembre 2010, l'effectif d'EADS s'élevait à 121 691 personnes.

EADS a organisé son activité autour des cinq segments suivants :

- ▶ **Airbus Commercial** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de cent places et transformation d'avions.
- ▶ **Airbus Military** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale ; elle comprend l'ex-division MTAD (Division Avions de transport militaire) ainsi que l'ensemble des activités relatives à l'A400M d'Airbus.

Les segments susmentionnés, Airbus Commercial et Airbus Military, forment ensemble la Division Airbus. L'effet de la sous-traitance effectuée en interne entre Airbus Commercial et Airbus Military est éliminé dans les chiffres consolidés de la Division Airbus ;
- ▶ **Eurocopter** : Développement, production, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et prestations de services relatives aux hélicoptères ;
- ▶ **Astrium** : Développement, production, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs, et prestations de services spatiaux ; et

1

2

3

4

5



Sommaire

► **Cassidian** (ex-division Défense & Sécurité) :

Développement, production, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions pour le marché mondial de la sécurité (telles que les systèmes embarqués pour la sécurité des frontières, les solutions de communication sécurisées et les services logistiques), services de formation, d'essais, d'ingénierie et autres services associés.

Les « autres activités » comprennent essentiellement le développement, la production, la commercialisation et la vente d'avions régionaux turbopropulsés, de composants aéronautiques ainsi que les activités du Groupe gérées aux États-Unis. Suite à la vente d'EADS de 70 % de ses parts dans Socata à Daher en janvier 2009, les 30 % de parts restantes de Socata sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence et présentées dans les « Autres activités » ; les chiffres de 2008 n'ont pas été retraités.

Enfin, dans le cadre de la stratégie de réorganisation des aérostructures aux termes du programme Power8, le site d'Augsbourg (précédemment consolidé au sein de Cassidian) a été consolidé au sein d'Airbus Commercial à compter de 2009. Les chiffres de 2008 n'ont pas été retraités.

2.1.2.1 ÉVOLUTIONS IMPORTANTES EN 2008, 2009 ET 2010 : PROGRAMMES ET RESTRUCTURATION

Le programme A400M. En septembre 2008, EADS a annoncé que le premier vol de l'A400M était affecté par un retard d'une durée indéterminée. Par conséquent, à partir de septembre 2008, EADS n'a pu ni conclure d'accord définitif avec l'OCCAR sur un schéma contractuel révisé pour le programme A400M, ni évaluer de manière fiable les implications financières d'un tel retard. EADS a donc appliqué la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme jusqu'à fin décembre 2009. En vertu de cette méthodologie, tous les travaux en cours relatifs à l'A400M, qui auraient été constatés en coût des ventes seulement au cours de l'exercice correspondant à la date de réalisation des jalons techniques selon la méthode comptable de l'avancement des contrats, ont été imputés en charges de l'exercice immédiatement au fur et à mesure qu'ils étaient encourus, tandis que les revenus qui s'y rapportaient ont été constatés à hauteur de la quote-part recouvrable de ces coûts au terme du contrat A400M. La provision pour perte à terminaison sur le programme A400M a simultanément été mise à jour de l'excédent des coûts contractuels par rapport aux produits contractuels restants, sur la base des seuls coûts contractuels résiduels probables pouvant être estimés à la fin de l'exercice 2008 ; ceci a entraîné la constatation d'une nouvelle provision pour perte à terminaison et de charges supplémentaires d'un montant de - 0,7 milliard d'euros en 2008.

En 2009, les discussions entre EADS/Airbus/AMSL, l'OCCAR et les Nations clientes de lancement ont porté sur de nombreux aspects concernant la nouvelle approche du programme A400M. Étant donné l'avancée des négociations commerciales entre EADS et les États-clients de lancement, le succès du premier vol de l'A400M ainsi qu'une meilleure visibilité sur l'ensemble des coûts de production attendus du programme A400M, EADS a décidé de cesser d'appliquer la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme au programme A400M à compter de fin 2009, et de réévaluer la provision pour perte à terminaison sur le programme A400M dans le cadre des procédures de clôture des comptes pour l'exercice.

La réévaluation des besoins et du montant des provisions supplémentaires nécessaires à la poursuite et à l'achèvement du programme A400M se basait sur l'accord « Understanding on the Continuation of the A400M Programme » conclu entre les Nations clientes de lancement et EADS/Airbus/AMSL le 5 mars 2010, (« **Accord A400M** »). Sur la base de ces éléments et de la meilleure estimation de la Direction d'EADS, une nouvelle provision pour perte à terminaison et des charges supplémentaires d'un montant de - 1,8 milliard d'euros ont été enregistrés en 2009. EADS a repris la méthode comptable de l'avancement des contrats pour le programme A400M en se fondant sur la réalisation des jalons à partir de janvier 2010.

Le 5 novembre 2010, EADS/Airbus/AMSL ont conclu des négociations avec l'OCCAR et les sept États-clients de l'A400M. L'accord ainsi signé fixe les détails de l'accord de principe (l'« Accord A400M ») conclu en mars 2010. L'accord révisé avec l'OCCAR est soumis à la ratification de chaque État-client avant son adoption finale. Si les modalités économiques de l'Accord A400M de mars 2010 restent globalement inchangées, le calendrier des paiements des gouvernements a été décalé par rapport à ce qui était initialement prévu. Les négociations sur le schéma des aides financières à l'exportation doivent être finalisées avec certains pays, conformément à l'Accord A400M (à la suite de l'approbation de la France et de l'Allemagne), ainsi que les négociations avec certains fournisseurs. La réception complète de l'aide financière à l'exportation (ELF) d'un montant de 1,5 milliard d'euros est conditionnée à la conclusion des négociations du contrat ELF avec tous les pays de l'OCCAR ciblés pour finalisation en 2011.

Les avancées techniques continues du programme A400M se sont traduites par une constatation des revenus liés à l'A400M d'un montant de 1,0 milliard d'euros en 2010, ce chiffre comprend l'utilisation partielle de la provision pour perte à terminaison du programme A400M pour un montant de - 157 millions d'euros. La provision pour pertes à terminaison du programme A400M au 31 décembre 2010 a été mise à jour à partir des meilleures hypothèses de la Direction d'EADS, en référence aux commandes fermes de 174 appareils, confirmant

2

ainsi le niveau de provision restante. Comme précédemment mentionné, une réévaluation supplémentaire des hypothèses retenues sur les revenus pourrait avoir un impact important sur les résultats futurs.

Pour plus d'informations, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Aspects comptables spécifiques du programme A400M ».

Le programme A380. En 2008, la mise à jour opérationnelle du programme A380 a entraîné la constatation d'une nouvelle provision pour contrat déficitaire de - 1,1 milliard d'euros (avant effets de change). Cette charge a intégré les modifications apportées au plan de production de l'A380, mis en œuvre en 2009, ainsi que des accroissements de coûts récurrents, qui reflètent les défis auxquels Airbus est confronté dans le cadre de la montée de la cadence de production. En outre, des frais récurrents de soutien se sont reflétés dans les performances sous-jacentes en matière d'EBIT* en 2008.

En 2009, le programme A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes. Suite à l'examen industriel et financier complet du programme, certaines livraisons ont été replanifiées et une provision complémentaire pour contrat déficitaire de - 0,2 milliard d'euros (avant effets de change) a été constatée pour refléter à la fois ce changement et l'augmentation des coûts de production récurrents. Au-delà de l'ajustement de la provision, l'assistance permanente de la flotte en service, l'inefficacité ainsi que la sous-absorption des coûts fixes ont eu un impact négatif sur les performances de 2009.

En 2010, 18 A380 ont été livrés. Le programme s'est stabilisé et EADS a réalisé des progrès considérables sur la courbe d'apprentissage, ce qui a entraîné une amélioration de la marge brute par appareil en 2010. Toutefois, le programme A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes.

Programme A350 XWB. Une fois le jalon technique du gel de la conception détaillée du programme A350 XWB passé fin 2008, le développement a poursuivi son avancée en 2009. En 2010, le programme A350 XWB est passé de la phase de conception à celle de production. Avec une mise en service désormais prévue pour le deuxième semestre 2013, le calendrier reste difficile.

Les programmes Power8, Power8 Plus et « Future EADS ». Au début de l'année 2007, Airbus a lancé un programme de restructuration sur quatre ans, du nom de « Power8 », dans le but de réaliser des économies d'EBIT* pour un montant annuel de 2,1 milliards d'euros à partir de 2010 et un montant de 5 milliards d'euros supplémentaire de flux de trésorerie cumulés de 2007 à 2010. Dans le cadre des mesures de réduction des frais généraux, et plus précisément de l'effectif, prévues par le plan Power8, EADS a enregistré des charges de restructuration de - 624 millions d'euros impactant l'EBIT* en 2007. En 2008, 2009 et 2010, 194 millions,

140 millions et 49 millions d'euros de cette provision ont été, respectivement, repris afin de refléter un niveau inférieur des engagements de restructuration par rapport à ce qui avait été anticipé. Les économies réalisées au titre du programme Power8 ont généré des réductions de coûts bruts de 2 milliards d'euros en 2009 par rapport au budget prévisionnel des coûts, d'autres effets positifs ont été enregistrés en 2010.

En 2008, EADS a lancé un nouveau programme d'économies des coûts pour l'ensemble du Groupe, du nom de « Power8 Plus », dans le but de réaliser des économies brutes annuelles de 650 millions d'euros pour Airbus, et de 350 millions d'euros pour le reste du Groupe d'ici à fin 2012. EADS travaille actuellement à un nouveau programme d'intégration et de réduction des coûts, du nom de « Future EADS ». Par ailleurs, toutes les Divisions mettent en place leurs plans de réduction des coûts et de transformation dans le but de s'adapter aux nouveaux environnements concurrentiels. De son côté, EADS cherche à développer de nouvelles initiatives avec effet d'ici la fin de 2014 en matière d'économies des coûts afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre les objectifs de rentabilité.

2.1.2.2 TENDANCES

En 2010, Airbus a annoncé qu'il augmenterait sa cadence de production mensuelle de la famille A320, dont le niveau actuel est de 36 appareils par mois. Cette cadence mensuelle passera à 38 appareils par mois au troisième semestre 2011, et à 40 par mois à partir du premier trimestre 2012. Début 2011, Airbus a également annoncé qu'il augmenterait sa cadence de production mensuelle de la famille A330, dont le niveau actuel est d'environ 8 appareils par mois. Cette cadence mensuelle passera à 9 appareils par mois début 2012, avant d'atteindre une cadence de 10 par mois au deuxième trimestre 2013. Airbus table sur 520 à 530 livraisons d'appareils pour 2011, ainsi que sur un niveau de commandes brutes supérieur aux livraisons. Les chiffres pourraient être révisés en cas d'interruption majeure de la production, de désorganisation du marché ou de ralentissement économique.

Les performances sous-jacentes devraient refléter une augmentation des livraisons et une amélioration du prix des avions pour Airbus Commercial en 2011. Cette amélioration devrait toutefois être plus ou moins compensée par la dégradation continue des taux de change du fait de la baisse du cours du dollar dans le portefeuille de couverture, par l'augmentation des frais de recherche et développement ainsi que par un mix moins avantageux des activités au sein de Cassidian. Le programme A380 continuera de peser fortement sur les performances sous-jacentes, à un niveau relativement comparable à celui de 2010. Par ailleurs, le niveau de l'EBIT* d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à mettre en œuvre les programmes A400M, A380 et A350 XWB conformément aux engagements pris vis-à-vis de ses clients, ainsi que des variations des cours de change.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

2.1.3 Considérations, règles et estimations comptables critiques

2.1.3.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SES VARIATIONS

Les cessions et les acquisitions de participations dans diverses activités peuvent rendre compte en partie des différences des résultats d'exploitation d'EADS d'un exercice à l'autre.

Acquisitions et cessions

Le 31 décembre 2010, Cassidian Air Systems a cédé ses parts dans ASL Aircraft Services Lemwerder GmbH à SGL Rotec GmbH & Co. KG, qui envisage d'établir une ligne de production de pales de rotor sur le site de Lemwerder. Les éléments d'actif et de passif correspondants aux programmes Eurofighter, Tornado, A400M et C160 ont été transférés à Premium Aerotec GmbH.

Le 3 décembre 2010, Astrium GmbH a acquis Jena-Optronik GmbH, située à Iéna (Allemagne), un fournisseur international de premier plan spécialisé dans les capteurs et systèmes optiques spatiaux. L'acquisition de Jena-Optronik complètera l'expertise optique d'Astrium en Allemagne et renforcera sa renommée pour le développement et la fabrication de satellites ultramodernes d'observation de la Terre et de sous-systèmes pour des applications spatiales. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition provisoire d'un montant de 34 millions d'euros.

Le 1^{er} octobre 2009, Atlas Elektronik GmbH, coentreprise d'EADS et ThyssenKrupp, a acquis via sa filiale Atlas Elektronik UK l'activité de systèmes sous-marins de QinetiQ basée à Winfrith, Dorset (Royaume-Uni). L'activité « Syngé » acquise contribuera avant tout à faire progresser la position d'ATLAS Elektronik sur le marché des solutions de sonars et d'hydroacoustique. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition définitif de 8 millions d'euros.

Le 7 janvier 2009, EADS a vendu 70 % de ses parts dans Socata à Daher. Les 30 % des parts restantes de Socata sont constatés selon la méthode de mise en équivalence et présentés dans les « Autres activités ».

Le 5 janvier 2009, EADS a vendu son site Airbus de Filton (Royaume-Uni) à GKN.

En 2009, EADS a augmenté sa participation de 81 % à 96 % dans la société Spot Image, située à Toulouse (France), acteur majeur sur le marché mondial de la prestation de services à valeur ajoutée d'imagerie par satellite et de géo-information par l'acquisition d'autres actions détenues par des actionnaires minoritaires. Ces transactions ont augmenté l'écart d'acquisition d'1 million d'euros. En 2010, l'acquisition de nouvelles actions a entraîné une augmentation de la participation d'EADS dans Spot Image, qui est passé à 99 %.

Le 22 avril 2008, EADS a acquis PlantCML, société basée en Californie (États-Unis), fournisseur de premier rang de solutions de réponse aux situations d'urgence, qui est intégralement consolidée à compter de cette date au sein de Cassidian. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition définitif de 278 millions de dollars.

Le 28 juillet 2008, EADS a augmenté sa participation dans Spot Image de 40 % à 81 %, mais elle l'a intégralement consolidée au sein de la Division Astrium depuis le 1^{er} janvier 2008 sur la base du contrôle effectif qu'elle détenait depuis cette date. Cette acquisition supplémentaire a augmenté l'écart d'acquisition de 4 millions d'euros.

Le 7 avril 2008, EADS a acquis Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), société basée au Royaume-Uni, qui est spécialisée dans la conception et la construction de petits satellites et de micro-satellites. L'acquisition a été approuvée par la Commission Européenne en décembre 2008, entraînant la consolidation du bilan de SSTL au 31 décembre 2008 au sein de la Division Astrium. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition définitif de 38 millions de livres sterling.

Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 5 : Acquisitions et cessions ».

2.1.3.2 ENGAGEMENTS DE RETRAITE AU ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, EADS participe à plusieurs régimes de retraite capitalisés gérés par des administrateurs indépendants à l'intention des salariés cadres et non cadres, le principal employeur étant BAE Systems. Ces régimes remplissent les conditions nécessaires pour être reconnus comme des régimes à prestations définies multi-employeurs dans le cadre de la norme IAS 19 « Avantages du personnel ». Les participations les plus importantes d'EADS en termes de nombre de salariés participant à ces régimes de retraite de BAE Systems sont Airbus Operations Ltd. et MBDA UK. Pour Airbus, la situation demeure identique même après l'acquisition par EADS de 20 % des intérêts minoritaires de BAE Systems dans Airbus le 13 octobre 2006. Les salariés d'Airbus Operations Ltd. qui y participent demeurent membres des régimes de retraite de BAE Systems du fait de l'accord sur les retraites au Royaume-Uni conclu entre EADS et BAE Systems, ainsi que d'un changement de la législation sur les retraites au Royaume-Uni promulgué en avril 2006.

Les divers régimes de retraite britanniques dans lesquels les participations d'EADS prennent part sont insuffisamment financés à l'heure actuelle. En conséquence, EADS a enregistré une provision de 642 millions d'euros au 31 décembre 2010 (contre 839 millions d'euros au 31 décembre 2009) pour sa

quote-part estimée correspondant au financement insuffisant net de ces régimes de retraites. Un montant correspondant de gains et de pertes actuariels de - 810 millions d'euros a été constaté en capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2010 (contre - 1 013 millions d'euros au 31 décembre 2009) conformément à la norme IAS 19.

Pour plus d'informations sur la participation d'EADS à des régimes de retraite multi-employeurs au Royaume-Uni, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS)

— Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ».

2.1.3.3 AJUSTEMENTS DE LA JUSTE VALEUR

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A., entraînant en 2000 la création d'EADS, a été réalisée sur la base de la méthode comptable de l'acquisition d'entreprise, avec Aérospatiale-Matra comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif – essentiellement les immobilisations corporelles et les stocks – a été revalorisée d'un montant total de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, pour tenir compte des justes valeurs de marché respectives de Daimler Aerospace AG et Construcciones Aeronáuticas S.A. au moment de la fusion (« réévaluations à la juste valeur »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de quatre à 15 ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., EADS a ajusté la valeur comptable des immobilisations corporelles et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des ventes ». À des fins de communication financière, EADS traite ces dotations d'amortissement comme des éléments non récurrents dans l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels. Voir « — 2.1.4.2 Utilisation de l'EBIT* ».

2.1.3.4 TESTS DE PERTE DE VALEUR DES ACTIFS

Lorsqu'a lieu un événement particulier, comme par exemple un mouvement significatif et défavorable du marché ou un changement significatif des prévisions ou des hypothèses, EADS réalise un test de perte de valeur de ses actifs, groupe d'actifs, de ses filiales, coentreprises ou des sociétés mises en équivalence susceptibles d'être affectés. En outre, EADS effectue un test de dépréciation sur l'écart d'acquisition au quatrième trimestre de chaque exercice, qu'il existe ou non une indication de dépréciation. Une perte de valeur est alors éventuellement constatée pour le montant au titre duquel la valeur comptable de l'actif dépasse son montant recouvrable.

D'une façon générale, la méthode des flux de trésorerie actualisés est utilisée pour déterminer la valeur d'utilité des actifs. La méthode des flux de trésorerie actualisés dépend particulièrement du taux d'actualisation choisi et des estimations des flux de trésorerie futurs réalisées par la Direction d'EADS. En conséquence, une variation même minime de ces différents éléments peut affecter de façon importante l'évaluation résultante de l'actif et donc le montant de l'éventuelle perte de valeur.

Les taux d'actualisation utilisés par EADS sont dérivés de la moyenne pondérée du coût du capital de l'activité concernée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition pourraient affecter la rentabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé d'EADS. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2008, 2009 ou 2010.

2.1.3.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », EADS recense les frais de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont rigoureusement appliqués. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé au fur et à mesure qu'ils sont encourus. En 2008, 87 millions d'euros de frais de développement de produits ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38, contre 53 millions d'euros en 2009 et 145 millions en 2010. Une grande partie des frais capitalisés en 2010 sont liés au développement du segment d'activité des systèmes au sein de Cassidian.

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie utile estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés sont constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés étaient de - 56 millions d'euros en 2008, de - 146 millions d'euros en 2009 et de - 34 millions en 2010. Les dotations de 2010 provenaient principalement du programme A380 d'Airbus.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont testées annuellement pour déceler une éventuelle perte de valeur lorsque l'actif n'est pas encore utilisé, et ensuite, lorsque

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire

des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur nette comptable de tels actifs peut ne pas être recouvrable. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Frais de recherche et développement »

2.1.3.6 COMPTABILISATION DANS LES ÉTATS FINANCIERS DES TRANSACTIONS EN DEVISES FAISANT L'OBJET DE COUVERTURES

Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars américains, tandis qu'une portion substantielle de ses charges est encourue en euros et, à un degré moindre, en livres sterling. EADS recourt à des stratégies de couverture pour gérer l'impact des variations des cours de change sur ses résultats et pour le minimiser. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Couvertures de flux de trésorerie. D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change relatifs à des ventes libellées en devises étrangères, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif. Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéfices, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « — 2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises) ». La partie inefficace de la couverture est immédiatement enregistrée en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Les montants cumulés en capitaux propres consolidés sont constatés en résultat pour les exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés au titre de l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres consolidés sont constatés d'une façon générale en « Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice ». Si l'instrument de couverture expire ou est vendu, résilié ou exercé, ou si sa désignation d'instrument de couverture est révoquée, les montants précédemment constatés en capitaux propres demeurent dans les capitaux propres jusqu'à ce que la transaction ou l'engagement ferme prévu ait lieu. Mis à part les instruments financiers dérivés, le Groupe utilise également les dettes financières libellées en devises étrangères pour couvrir le risque de change inhérent aux transactions prévisionnelles. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change »

Les revenus libellés dans une devise autre que l'euro ne faisant pas l'objet d'une couverture au moyen d'instruments financiers sont convertis en euros au cours de change au comptant à la date à laquelle a lieu la transaction sous-jacente.

Couverture « naturelle ». EADS utilise certains dérivés de devises étrangères pour atténuer son risque de change résultant des variations de la juste valeur d'éléments d'actif et de passif constatés. Afin de refléter la compensation largement naturelle que ces dérivés fournissent à la réévaluation des gains ou des pertes sur les éléments du bilan en devise étrangère spécifiques, EADS a affiné sa politique de couverture naturelle. Le Groupe présente en conséquence les gains et les pertes de ces dérivés de taux de change ainsi que les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif correspondants en EBIT* (plutôt que de présenter les gains ou pertes de ces dérivés de taux de change en « Autre résultat financier » et les variations de la juste valeur des éléments d'actif et de passif en EBIT*) dans la mesure où certaines exigences formelles sont satisfaites. Ceci n'a aucun effet sur le bénéfice net. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés » et « — Note 12: Résultat financier — Autre résultat financier ».

2.1.3.7 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ÉTABLIS EN DEVISES ÉTRANGÈRES

Les États financiers consolidés d'EADS sont présentés en euros. L'actif et le passif des entités étrangères dont la devise de présentation des États financiers est autre que l'euro sont convertis au cours de change de fin d'exercice, tandis que le compte de résultat correspondant est converti à l'aide des cours de change moyens de l'exercice. Tous les écarts de conversion résultants figurent en éléments des AOCI.

Les transactions en devises étrangères sont converties en euros au cours en vigueur à la date des opérations concernées. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. Les gains et pertes de change sont alors constatés au compte de résultat consolidé, sauf lorsqu'ils sont reportés en capitaux propres dès lors qu'ils se rapportent à des éléments désignés comme couvertures de flux de trésorerie.

Les éléments d'actif et de passif non monétaires libellés en devises étrangères, qui sont inscrits au coût historique, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date des opérations. Les écarts de change sur les actifs financiers et les dettes financières non monétaires, évalués à leur juste valeur, sont enregistrés au compte de résultat au même titre que la variation de leur juste valeur. Par ailleurs, les écarts de change sur les actifs financiers non monétaires, évalués à leur juste valeur et classés comme disponibles à la vente, sont inclus dans les AOCI.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



Les écarts d'acquisition et les ajustements à la juste valeur générés lors de l'acquisition d'une entité étrangère intervenue après le 31 décembre 2004 sont traités comme des actifs et passifs de la société acquise et convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. En ce qui concerne les transactions antérieures à cette date, les écarts de réévaluation, l'actif et le passif acquis sont traités comme s'il s'agissait de ceux de l'acquéreur.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Conversion en devise étrangère »

Ajustements de change liés à Airbus

Suite à la signature d'un accord général sur les prix de transfert (Advance Pricing Agreement) avec les autorités fiscales en avril 2004, le GIE Airbus (comptabilité de cette structure tenue en dollars des États-Unis) a été fusionné par absorption avec Airbus S.A.S. (comptabilité en euros) avec effet rétroactif à compter du 1^{er} janvier 2004. En conséquence, à compter de cette date, les opérations de l'ex-GIE Airbus sont traitées comme des « opérations en devises étrangères » et sont comptabilisées conformément aux principes comptables régulièrement appliqués d'EADS.

Avant la fusion, les opérations du GIE Airbus, à l'exception de celles qui étaient couvertes par des instruments financiers, étaient enregistrées dans les comptes consolidés d'EADS au cours de change en vigueur au moment de la livraison des avions, les opérations en attente étant réévaluées au bilan à la fin de chaque exercice à l'aide du cours de clôture de ce dernier. Depuis le 1^{er} janvier 2004, toutes les opérations non couvertes libellées en dollars américains, y compris les opérations en attente de l'ex-GIE Airbus, sont enregistrées sur la base des cours de change en vigueur à la date de la réception ou du versement des dollars des États-Unis.

Écart de change

Les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date où elles sont reçues. Les coûts libellés en dollars sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollars diffèrent, en termes de date de réception ou de montant, des frais correspondants libellés dans la même devise, un effet (écart) de change se produit sur l'EBIT*. En outre, l'importance de cet écart, et l'impact correspondant sur l'EBIT*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

2.1.3.8 COMPTABILISATION DANS LES ÉTATS FINANCIERS DES TRANSACTIONS DE FINANCEMENT DES VENTES

Afin de soutenir la vente de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers. Certains contrats de vente peuvent comprendre la fourniture d'une garantie de valeur d'actif (« Asset value guarantee » ou « **AVG** »), par laquelle EADS garantit une portion de la valeur de marché d'un avion pour une durée limitée, débutant à une date précise après la livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.7.4 Financement des ventes » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ». Le traitement comptable des transactions de financement des ventes varie en fonction de la nature de la transaction de financement et du risque qui en résulte.

Au bilan. Lorsqu'au titre d'une transaction de financement, les risques et les avantages de la propriété de l'appareil financé reviennent au client, la transaction est caractérisée soit comme un prêt, soit comme un contrat de location-financement. Dans ces deux cas, les produits tirés de la vente de l'avion sont enregistrés à la livraison, tandis que les intérêts financiers sont enregistrés sur la durée comme des produits financiers. Le solde du principal non remboursé est enregistré au bilan au poste « actifs financiers non courants », net de toute dépréciation cumulée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants ».

En revanche, lorsque les risques et les avantages de la propriété restent acquis au Groupe, la transaction est caractérisée comme un contrat de location simple. EADS a pour règle générale d'éviter de conclure des contrats de location simple autant que possible pour les avions neufs à livrer aux clients. Ainsi, les nouveaux contrats de location simple prennent généralement naissance à l'occasion de la re-commercialisation d'avions d'occasion. Au lieu de comptabiliser 100 % des produits de la « vente » de l'appareil au moment de la livraison, les produits générés par ces contrats de location simple sont enregistrés en produits sur la durée des contrats de location respectifs. Les avions loués sont alors enregistrés en immobilisations corporelles au bilan à leur coût de production, et les dotations d'amortissement et de perte de valeur éventuelle correspondantes sont enregistrées en coûts des ventes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles ».

Si la valeur actualisée d'une AVG dépasse 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.



les États financiers consolidés. Dans ce cas, à la livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits constatés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la AVG et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 30 : Produits constatés d'avance ».

Hors bilan – Engagements éventuels. Certains engagements de financement des ventes, par exemple les structures « lease in/ lease out » et les AVG dont la valeur actualisée est inférieure au plafond de 10 %, ne sont pas enregistrés au bilan.

De ce fait, les transactions relatives à ces AVG sont comptabilisées en ventes, et le risque y afférent est réputé être un engagement éventuel. Pour réduire le risque associé à l'existence de ces AVG et réduire au minimum la probabilité de leur concrétisation, le Groupe les accorde en fixant avec prudence les valeurs d'actif garanties et en les assortissant de conditions d'exercice restrictives, y compris des fenêtres d'exercice limitées.

Dans le cadre des structures « lease in/lease out », qu'Airbus et ATR ont retenues par le passé afin de permettre à des investisseurs de bénéficier des avantages fiscaux accordés au titre des locations dans certains pays, les risques et les avantages de la propriété d'un appareil sont normalement supportés par un tiers, habituellement dénommé le bailleur principal. Le bailleur principal loue l'appareil à Airbus ou à ATR, qui le sous-loue au client. Dans la mesure du possible, les conditions de la location principale et de la sous-location sont équivalentes en matière de flux de paiement et des autres conditions financières. Ces engagements d'Airbus ou d'ATR sont comptabilisés en éléments de passif éventuel hors bilan. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Provisions et dotations. Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, EADS enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement

son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, inscrites au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent principalement aux engagements hors bilan. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25C : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs correspondants lorsqu'on peut les mettre directement en relation avec ces derniers. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles et Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs financiers non courants ». Si la Direction considère que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant les révisions des estimations peuvent avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

2.1.3.9 PROVISIONS POUR CONTRATS DÉFICITAIRES

EADS enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts liés à un contrat excède le total des produits relatifs au même contrat. En raison de la taille, de la durée et de la nature des nombreux contrats d'EADS, l'estimation des produits et des charges totaux à terminaison est compliquée et sujette à de nombreuses hypothèses, appréciations et estimations. L'introduction de nouveaux programmes d'avions commerciaux (tel que l'A350 XWB) ou de programmes d'avions dérivés majeurs ajoute une difficulté supplémentaire aux hypothèses, appréciations et estimations relatives au développement prévu, au calendrier de production et certification et aux composantes des coûts prévisionnels, ainsi notamment qu'aux pénalités des clients et réclamations des fournisseurs. Les provisions pour contrats déficitaires sont donc réexaminées et réévaluées régulièrement. Cependant, les modifications futures des hypothèses utilisées par EADS ou un changement des circonstances sous-jacentes, telle que la variation des taux de change, peuvent entraîner une réévaluation des provisions pour contrats déficitaires et affecter, favorablement ou défavorablement, les performances financières à venir d'EADS.

2.1.4 Évaluation des performances de la Société

2.1.4.1 CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes en fin d'exercice comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du carnet de commandes. Pour les avions civils, une commande ferme est définie comme étant une commande au titre de laquelle EADS reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif ne comportant aucune clause

de désistement. Les commandes passées dans le cadre de l'activité de défense sont inscrites au carnet de commandes lors de la signature du marché public correspondant (et la réception, dans la plupart des cas, d'un acompte sur marché). Les engagements matérialisés dans le cadre de contrats cadre de défense par des clients publics ne sont inscrits au carnet de commandes qu'une fois qu'ils ont été officiellement notifiés à EADS.



Pour les contrats de marchés civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure du possible, convertis en euros (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux

de trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

► Carnet de commandes consolidé pour les exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008 ⁽¹⁾

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽²⁾
Airbus ⁽³⁾ ⁽⁴⁾	400,4	89 %	339,7	87 %	357,8	90 %
<i>Airbus Commercial</i>	378,9	85 %	320,3	82 %	337,2	84 %
<i>Airbus Military</i>	22,8	5 %	20,7	5 %	22,3	6 %
Eurocopter	14,5	3 %	15,1	4 %	13,8	3 %
Astrium	15,8	4 %	14,6	4 %	11	3 %
Cassidian	16,9	4 %	18,8	5 %	17,0	4 %
Total carnet de commandes des Divisions	447,6	100 %	388,2	100 %	399,6	100 %
Autres activités	2,5		2,0		3,2	
Siège/Consolidation	(1,6)		(1,1)		(2,6)	
Total	448,5		389,1		400,2	

(1) Sans options.

(2) Avant « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

(3) Sur la base des prix catalogue pour les activités « avions civils ».

(4) Airbus constate les chiffres en deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.2 Vue d'ensemble ».

L'augmentation de 59,4 milliards d'euros dans le carnet de commandes depuis 2009 (2010 : 448,5 milliards d'euros) reflète principalement l'important flux de commande prises chez EADS en 2010 (83,1 milliards d'euros), qui dépasse largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice correspondant (45,8 milliards d'euros). Par ailleurs, la hausse du cours au comptant (spot) de dollar utilisé pour la conversion en euros de la partie non couverte du carnet de commandes en fin d'exercice (1,34 €/USD contre 1,44 €/USD fin 2009) a eu un effet positif sur le carnet de commandes d'environ 25 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 60,7 milliards d'euros depuis 2009, pour atteindre 400,4 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une nette augmentation d'Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 58,6 milliards d'euros depuis 2009, pour atteindre 378,9 milliards d'euros, ce qui correspond principalement à un rapport prise de commande/revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 68,2 milliards d'euros et, dans une moindre mesure, aux ajustements de change nets positifs de la partie non couverte du carnet de commandes. Le flux de commandes a consisté en 574 appareils commandés en 2010 (contre 271 en 2009). Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 3 552 avions à la fin 2010 (contre 3 488 à la fin 2009). Le carnet de commandes d'Airbus Military a augmenté de 2,1 milliards d'euros depuis 2009, pour atteindre

22,8 milliards d'euros, reflétant principalement les conditions du nouvel accord conclu entre EADS/Airbus/AMSL, l'OCCAR et les nations clientes de lancement relatif au programme A400M. Le carnet de commandes Airbus Military a consisté en 11 nouvelles commandes nettes en 2010, comprenant 21 commandes d'avions militaires moyens et légers, en partie compensées par une baisse de 10 commandes fermes de l'A400M par l'Allemagne et le Royaume-Uni. Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 241 avions à la fin 2010 (contre 250 à la fin 2009).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,5 milliard d'euros depuis 2009, pour atteindre 14,5 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commande/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,3 milliards d'euros. Ce flux de commandes a consisté en 346 appareils commandés en 2010 (contre 344 en 2009). Il est donc resté relativement stable en termes d'unités mais a subi une baisse en termes de valeur comparativement à 2009. Le carnet de commandes total représente 1 122 hélicoptères à la fin 2010 (contre 1 303 hélicoptères à la fin 2009).

Le carnet de commandes de Astrium a augmenté de 1,1 milliard d'euros depuis 2009, pour atteindre 15,8 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande/revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 6,0 milliards d'euros. Ce flux de commandes comprend principalement les contrats d'évolution et de maintenance du

1

2

3

4

5



Sommaire

M51 et deux satellites optiques de reconnaissance destinés à la DGA, ainsi que la prolongation du contrat Skynet 5 conclu avec le ministère britannique de la Défense.

Le carnet de commandes de Cassidian a diminué de 1,9 milliard d'euros depuis 2009, pour atteindre 16,9 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise

de commande/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,3 milliards d'euros. Ce flux de commandes comprend les commandes de support logistique intégré et le radar Captor pour l'Eurofighter, ainsi que le projet TCW (Team Complex Weapons) au Royaume-Uni.

Le tableau ci-dessous illustre la proportion du carnet de commandes des activités civiles et de défense à la fin de chacun des trois derniers exercices.

	Exercice clos au 31 décembre 2010		Exercice clos au 31 décembre 2009		Exercice clos au 31 décembre 2008	
	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage
Carnet de commandes :						
Secteur civil	390	87 %	332	85 %	345	86 %
Secteur défense	58	13 %	57	15 %	55	14 %
Total	448	100 %	389	100 %	400	100 %

(1) Comprend « Autres activités » et « Siège social/Consolidation ».

2.1.4.2 UTILISATION DE L'EBIT*

EADS utilise l'EBIT avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les dotations d'amortissement des ajustements de la juste valeur relatives à

la fusion EADS, au regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les charges de dépréciation y afférentes. Il inclut également les impacts des cessions sur ces écarts d'acquisition et ces ajustements de juste valeur résultant de telles opérations.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le bénéfice (perte) d'EADS avant résultat financier et impôts sur les bénéfices (tel qu'il apparaît dans le compte de résultat consolidé d'EADS) et l'EBIT* d'EADS.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	1 187	(380)	2 772
Amortissements exceptionnels	44	56	52
Cessions exceptionnelles (immobilisations)	-	2	6
EBIT*	1 231	(322)	2 830

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

2.1.4.3 NIVEAU DE L'EBIT* PAR DIVISION

Le tableau ci-dessous détaille la répartition par Division de l'EBIT* consolidé d'EADS, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Airbus ⁽¹⁾	305	(1 371)	1 815
<i>Airbus Commercial</i>	291	386	2 306
<i>Airbus Military</i>	21	(1 754)	(493)
Eurocopter	183	263	293
Astrium	283	261	234
Cassidian	457	449	408
Total EBIT* des Divisions	1 228	(398)	2 750
Autres activités	25	21	43
Siège/Consolidation ⁽²⁾	(22)	52	37
Total	1 231	(322)	2 830

(1) Airbus constate les chiffres en deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.2 Vue d'ensemble ».

(2) Le poste Siège/Consolidation comprend les résultats de la fonction siège, lesquels comprennent essentiellement la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de l'investissement d'EADS dans Dassault Aviation.

2010 par rapport à 2009. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de - 0,3 milliard d'euros en 2009 à 1,2 milliard d'euros en 2010, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT* chez Airbus. Cette hausse a partiellement été compensée par une dégradation au sein d'Eurocopter en 2010.

L'EBIT* d'Airbus a augmenté, passant de - 1,4 milliard d'euros en 2009 à 0,3 milliard d'euros en 2010, en raison d'une augmentation au niveau d'Airbus Military. L'EBIT* d'Airbus Commercial a diminué de 24,6 %, passant de 0,4 milliard d'euros en 2009 à 0,3 milliard d'euros en 2010, dû principalement à des effets de change négatifs d'un montant de - 0,6 milliard d'euros environ par rapport à 2009. Cette baisse de l'EBIT* d'Airbus Commercial en 2010 a été compensée en partie par (i) de bonnes performances commerciales sous-jacentes, y compris une augmentation du nombre d'avions livrés (510 en 2010 dont 508 remplissant les conditions requises pour reconnaître un revenu, contre 498 en 2009) et un effet mix favorable et (ii) une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation.

En 2010, l'A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes d'Airbus Commercial. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2008, 2009 et 2010 : programmes et restructuration ».

Les effets de change négatifs d'un montant d'environ - 0,6 milliard d'euros d'Airbus Commercial par rapport à 2009 sont liés à des taux globalement moins favorables des couvertures arrivant à échéance en 2010 par rapport à 2009, dont l'effet négatif se chiffrait à - 0,9 milliard d'euros, en partie compensé par (x) la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires dont l'effet positif se chiffre à 0,1 milliard d'euros à l'EBIT* par rapport à 2009, et (y) d'autres ajustements de

change, dont ceux liés au décalage entre les avances reçues des clients libellées en dollar et les coûts libellés en dollar correspondants, dont l'effet positif se chiffre à 0,3 milliard d'euros à l'EBIT* par rapport à 2009. Voir « 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

L'EBIT* d'Airbus Military a augmenté passant de - 1 754 millions d'euros en 2009 à 21 millions d'euros en 2010, principalement imputable à un mix favorable des livraisons et à la marge nulle du programme A400M par rapport aux charges de - 1,8 milliard d'euros enregistrées en 2009.

L'EBIT* d'Eurocopter a subi une perte de 30,4 %, passant de 263 millions d'euros en 2009 à 183 millions d'euros en 2010, essentiellement imputable (i) aux effets négatifs d'un montant de - 0,1 milliard d'euros, principalement générés par les charges du programme NH90 et la restructuration et (ii) à la hausse des frais en recherche et développement destinés à l'innovation et aux investissements de produits. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par un effet mix favorable.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 8,4 %, passant de 261 millions d'euros en 2009 à 283 millions d'euros en 2010, essentiellement dû à la croissance et à la productivité des services de défense et des services militaires ainsi qu'aux améliorations opérationnelles des activités institutionnelles.

L'EBIT* de Cassidian a augmenté de 1,8 %, passant de 449 millions d'euros en 2009 à 457 millions d'euros en 2010, essentiellement dû à la croissance en termes de volume et de marges des programmes matures. Cette augmentation a partiellement été compensée par une augmentation significative des frais de recherche et développement pour des projets tels

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1

2

3

4

5



Sommaire

que les systèmes aériens sans pilote et les communications sécurisées, et par un effet négatif exceptionnel net d'environ - 20 millions d'euros incluant notamment l'annulation du contrat Firecontrol par le gouvernement britannique.

L'EBIT* des Autres activités a augmenté de 19,0 %, passant de 21 millions d'euros en 2009 à 25 millions d'euros en 2010, principalement dû aux augmentations au sein d'ATR (y compris l'effet de change positif de 15 millions d'euros) et de Sogerma. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par une augmentation des investissements d'EADS North America.

2009 par rapport à 2008. L'EBIT* consolidé d'EADS a diminué de 2,8 milliards d'euros en 2008 pour atteindre - 0,3 milliard d'euros en 2009, reflétant principalement la diminution de l'EBIT* au sein d'Airbus. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par une amélioration au sein d'Astrium et de Cassidian en 2009.

L'EBIT* d'Airbus a diminué, passant de 1,8 milliard d'euros en 2008 à - 1,4 milliard d'euros en 2009, en raison d'une baisse au niveau d'Airbus Commercial et d'Airbus Military. L'EBIT* d'Airbus Commercial a diminué, passant de 2,3 milliards d'euros en 2008 à 0,4 milliard d'euros en 2009, dû principalement à (i) un effet de change négatif d'environ - 2,5 milliards d'euros par rapport à 2008, (ii) une dégradation du prix des avions livrés net de l'inflation pour un montant d'environ - 0,4 milliard d'euros, et (iii) les augmentations de coûts, comprenant une augmentation des frais en recherche et développement relatifs à la montée en puissance du programme A350. Les effets de change négatifs relatifs à (x) la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires dont l'effet négatif se chiffre à - 0,9 milliard d'euros par rapport à 2008, (y) des taux moins favorables, d'une façon générale, des couvertures arrivant à échéance en 2009 par rapport à 2008, dont l'effet négatif se chiffre à - 0,9 milliard d'euros, et (z) d'autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances clients libellées en dollars et les frais correspondants libellés en dollars, dont l'effet négatif se chiffre à - 0,7 milliard d'euros par rapport à 2008. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères. Cette baisse de l'EBIT* d'Airbus Commercial en 2009 a été compensée en partie par (i) de bonnes performances commerciales sous-jacentes, y compris une augmentation du nombre d'appareils livrés (498 en 2009, contre 483 en 2008), même si l'A380 a continué de peser fortement sur les performances sous-jacentes en raison de l'inefficacité et d'une capacité excédentaire due au niveau plus faible de livraisons, (ii) des charges de provisions pour contrats déficitaires sur l'A380 en 2009, et (iii) des économies réalisées grâce au programme Power8. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2008, 2009 et 2010 : programmes et restructuration ».

L'EBIT* d'Airbus Military a diminué, passant de - 0,5 milliard d'euros en 2008 à - 1,8 milliard d'euros en 2009, essentiellement imputable aux charges de l'A400M s'élevant à - 1,8 milliard d'euros en 2009 par rapport aux charges de 2008, d'un montant de - 0,5 milliard d'euros et à un mix plus faible des activités liées aux appareils moyens et légers. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de l'activité des avions ravitailleurs en 2009.

L'EBIT* d'Eurocopter a subi une perte de 10,2 %, passant de 293 millions d'euros en 2008 à 263 millions d'euros en 2009, essentiellement imputable (i) à la hausse des frais en recherche et développement destinés à l'innovation et aux investissements de produits, (ii) à la pression sur les marges du programme NH90, reflétant des difficultés au niveau de la qualification et de l'acceptation malgré les améliorations apportées aux premières procédures, et (iii) à l'effet de change négatif. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par la contribution apportée par les prestations de services et les initiatives de réduction des coûts.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 11,5 %, passant de 234 millions d'euros en 2008 à 261 millions d'euros en 2009, essentiellement dû à l'augmentation de la productivité des satellites d'observation de la terre, à la production d'Ariane 5 ainsi qu'à la hausse des services de télécommunication. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs du fait de la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

L'EBIT de Cassidian a augmenté de 10,0 %, passant de 408 millions d'euros en 2008 à 449 millions d'euros en 2009, essentiellement imputable aux améliorations combinées en termes de croissance et de marges des activités principales et d'export dans les domaines de systèmes d'avions militaires et de programmes de missiles, ainsi qu'aux améliorations opérationnelles. Cette hausse a été partiellement compensée par l'augmentation des frais de recherche et développement dans des domaines tels que les radars et les véhicules aériens sans pilotes, ainsi que par l'exclusion de l'activité d'aérostructures du site d'Augsbourg de Cassidian en 2009.

L'EBIT* des Autres activités a diminué de 51,2 %, passant de 43 millions d'euros en 2008 à 21 millions d'euros en 2009. Une évolution positive des coûts au sein de Sogerma a été plus que compensée par les effets de change négatifs au sein d'ATR et d'un EBIT* plus faible au sein d'EADS North America.

Impact des cours de change sur l'EBIT*. Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars, tandis qu'une portion substantielle de ses charges est encourue en euros et, à un degré moindre, en livres sterling. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestée par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années),

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

EADS couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des variations de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.8.1 Taux de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ». Outre l'effet des activités de couverture sur l'EBIT* d'EADS, ce dernier est également affecté par l'effet de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture ainsi que par l'effet de la couverture naturelle.

En 2010, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 18,5 milliards de produits libellés en dollars sont arrivées à échéance. En 2010, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars était de 1,35 €/USD, contre 1,26 €/USD en 2009. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ - 1,0 milliard d'euros entre 2009 et 2010, dont environ - 0,9 milliard imputable à Airbus. En outre, les autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars et les coûts libellés en dollars correspondants ainsi

que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet positif de 0,4 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2009. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

En 2009, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 16,5 milliards de produits libellés en dollars sont arrivées à échéance. En 2009, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars était de 1,26 €/USD, contre 1,18 €/USD en 2008. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ - 0,9 milliard d'euros entre 2008 et 2009, dont environ - 0,9 milliard imputable à Airbus. En outre, la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires a eu un effet négatif à hauteur de - 0,9 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2008, tandis que d'autres ajustements de change, y compris ceux liés à l'écart entre les avances reçues des clients libellées en dollars et les coûts libellés en dollars correspondants, ont eu un effet négatif de - 0,7 milliard d'euros sur l'EBIT* par rapport à 2008.

2.1.5 Résultats d'exploitation

Le tableau ci-dessous résume les comptes de résultat consolidés d'EADS (IFRS) pour les trois derniers exercices.

(en millions d'€, sauf bénéfice (perte) par action)	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Chiffre d'affaires	45 752	42 822	43 265
Coût des ventes	(39 528)	(38 383)	(35 907)
Marge brute	6 224	4 439	7 358
Frais commerciaux et administratifs	(2 312)	(2 196)	(2 186)
Frais de recherche et développement	(2 939)	(2 825)	(2 669)
Autres produits	171	170	189
Autres charges	(102)	(102)	(131)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	145	134	211
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	1 187	(380)	2 772
Produit net (Charge nette) d'intérêts	(99)	(147)	36
Autre résultat financier	(272)	(445)	(508)
Impôts sur les bénéfices	(244)	220	(703)
Bénéfice (Perte) de l'exercice	572	(752)	1 597
Résultat net imputable aux :			
Actionnaires de la société-mère (Bénéfice net (perte nette))	553	(763)	1 572
Intérêts minoritaires	19	11	25
Bénéfice (perte) par action (de base) (en €)	0,68	(0,94)	1,95
Bénéfice (perte) par action (dilué) (en €)	0,68	(0,94)	1,95

Les commentaires comparatifs d'un exercice sur l'autre des résultats d'exploitation ci-dessous ont été établis sur la base des comptes de résultat consolidés d'EADS.

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

REVENUS CONSOLIDÉS

Le tableau ci-dessous détaille la répartition, par Division, des revenus consolidés d'EADS pour les trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Airbus ⁽¹⁾	29 978	28 067	28 991
<i>Airbus Commercial</i>	27 673	26 370	26 524
<i>Airbus Military</i>	2 684	2 235	2 759
Eurocopter	4 830	4 570	4 486
Astrium	5 003	4 799	4 289
Cassidian	5 933	5 363	5 668 ⁽²⁾
Total produits des Divisions	45 744	42 799	43 434
Autres activités	1 182	1 096	1 338
Siège/Consolidation ⁽³⁾	(1 174)	(1 073)	(1 507)
Total	45 752	42 822	43 265

(1) Airbus présente deux segments : Airbus Commercial et Airbus Military. Les éliminations entre Airbus Commercial et Airbus Military sont traitées au niveau de la Division Airbus. Voir « — 2.1.2 Vue d'ensemble ».

(2) Les revenus du site d'Augsbourg, d'un montant de 438 millions d'euros en 2008 sont inclus dans Cassidian. À compter de 2009, le site d'Augsbourg est consolidé au sein d'Airbus Commercial. Voir « — 2.1.2 Vue d'ensemble ».

(3) Le poste Siège social/Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondants à des transactions intra-groupes.

En 2010, les revenus consolidés ont augmenté de 6,8 %, passant de 42,8 milliards d'euros en 2009 à 45,8 milliards d'euros en 2010. Cette hausse est liée à l'augmentation des revenus de l'ensemble des Divisions.

En 2009, les revenus consolidés ont diminué de 1,0 %, passant de 43,3 milliards d'euros en 2008 à 42,8 milliards d'euros en 2009. Cette diminution est essentiellement imputable à la baisse des revenus d'Airbus et des Autres activités en 2009, en partie compensée par la hausse des revenus d'Astrium et d'Eurocopter.

Airbus

En 2010, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 6,8 %, passant de 28,1 milliards d'euros en 2009 à 30,0 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus Commercial, ainsi qu'à une légère hausse des revenus d'Airbus Military.

En 2009, les revenus consolidés d'Airbus ont diminué de 3,2 %, passant de 29,0 milliards d'euros en 2008 à 28,1 milliards d'euros en 2009. Cette diminution est principalement due à une baisse des revenus d'Airbus Military, ainsi qu'à une légère baisse des revenus d'Airbus Commercial.

Airbus Commercial

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions civils par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Monocouloir	401	402	386
Long courrier	91	86	85
Grands avions	18	10	12
Total	510⁽¹⁾	498	483

(1) Revenu reconnu pour 508 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple).

En 2010, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 4,9 %, passant de 26,4 milliards d'euros en 2009 à 27,7 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des livraisons d'avions (510 en 2010 dont 508 remplissant les conditions requises pour une reconnaissance de revenu, contre 498 en 2009), à un effet de mix favorable (notamment l'augmentation du

nombre d'A380 livrés en 2010) ainsi qu'à une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Cette augmentation de revenus a été, en partie, compensée par un impact négatif de - 0,5 milliard d'euros d'effets de change. Pour une analyse de l'impact des variations des cours du change sur les résultats d'exploitation d'EADS, voir « — 2.1.3.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet

de couvertures », « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères », « — 2.1.8.1 — Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

En 2009, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont diminué de 0,6 %, passant de 26,5 milliards d'euros en 2008 à 26,4 milliards d'euros en 2009. Cette légère baisse est

principalement imputable à (i) une dégradation du prix des avions livrés, net de l'inflation, pour un montant d'environ - 0,4 milliard d'euros, (ii) l'impact négatif, à hauteur d'environ - 0,4 milliard d'euros, des effets de change et (iii) une baisse des activités d'Hawker. Cette baisse de revenus a été, en partie, compensée par l'augmentation des livraisons d'avions (498 en 2009 contre 483 en 2008), notamment des avions monocouloir A318/A319/A320/A321.

Airbus Military

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'avions de transport militaire par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
CN235	6	4	7
C212	-	-	1
C295	13	12	11
P-3	1	-	-
Total	20	16	19

En 2010, les revenus consolidés d'Airbus Military ont augmenté de 20,0 %, passant de 2,2 milliards d'euros en 2009 à 2,7 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à la hausse de 0,5 milliard des revenus comptabilisés dans le cadre du programme A400M en 2010, compensée en partie par une baisse des revenus provenant des activités liées aux avions ravitailleurs et aux avions moyens et légers.

En 2009, les revenus consolidés d'Airbus Military ont diminué de 19,0 %, passant de 2,8 milliards d'euros en 2008

à 2,2 milliards d'euros en 2009. Cette diminution est essentiellement imputable à une baisse de constatation de revenus, à hauteur de - 1,0 milliard d'euros, pour le programme A400M en 2009 ; les chiffres de 2008 ayant bénéficié du jalon de lancement de l'A400M et de l'application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation des revenus provenant des activités liées aux avions ravitailleurs et aux avions moyens et légers en 2009.

Eurocopter

Le tableau ci-dessous détaille les livraisons d'hélicoptères par type de produit au titre des trois derniers exercices.

Nombre d'appareils	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Tigre	15	7	15
Léger	260	284	302
Moyen	197	219	229
Lourd	55	48	42
dont NH90	28	15	14
Total	527	558	588

En 2010, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 5,7 %, passant de 4,6 milliards d'euros en 2009 à 4,8 milliards d'euros en 2010, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 558 en 2009 à 527 en 2010. Cette augmentation est principalement due à un effet de mix favorable (notamment la hausse du nombre d'hélicoptères NH90 et Tigre livrés en 2010) et à l'augmentation du chiffre d'affaires issu des activités de support.

En 2009, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 1,9 %, passant de 4,5 milliards d'euros en 2008 à 4,6 milliards d'euros en 2009, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 588 en 2008 à 558 en 2009. Cette augmentation est principalement dû à un effet de mix favorable des livraisons d'hélicoptères de série et au développement des services à la clientèle, en partie compensée par une baisse des revenus liés aux marchés publics et au développement.

Astrium

Le tableau ci-dessous détaille des livraisons de satellites de télécommunication effectuées au cours des trois derniers exercices.

	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Satellites de télécommunication	5	4	6

En 2010, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 4,3 %, passant de 4,8 milliards d'euros en 2009 à 5,0 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est due à d'importants volumes de livraison de satellites de télécommunication et d'observation de la Terre ainsi qu'à l'augmentation des revenus de défense, qui ont plus que compensé l'absence d'effet de rattrapage relatif aux mécanismes de primes sur la mise en orbite de 2009 (avec 0,2 milliard d'euros).

En 2009, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 11,9 %, passant de 4,3 milliards d'euros en 2008 à 4,8 milliards d'euros en 2009. Cet accroissement est lié à l'augmentation des revenus de l'ensemble des Unités opérationnelles ainsi qu'à un effet de rattrapage non-opérationnel (+0,2 milliard d'euros) relatif aux mécanismes de primes sur la mise en orbite des satellites de télécommunication commerciaux avec une marge constatée faible.

Cassidian

En 2010, les revenus consolidés de Cassidian ont augmenté de 10,6 %, passant de 5,4 milliards d'euros en 2009 à 5,9 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation reflète principalement la croissance en termes de volume des activités nationales et export d'Eurofighter et de programmes de missiles, ainsi que l'avancée des contrats des systèmes intégrés pour la sécurité des frontières.

En 2009, les revenus consolidés de Cassidian ont baissé de 5,4 %, passant de 5,7 milliards d'euros en 2008 à 5,4 milliards d'euros en 2009. Cette diminution reflète principalement l'exclusion de l'activité d'aérostructures du site d'Augsbourg de Cassidian en 2009 (- 0,4 milliard d'euros). Elle a été compensée en partie par une hausse des revenus liée à l'accélération de la production de 2^e tranche et des livraisons à l'export d'Eurofighter ainsi que par des activités de supports logistiques intégrés.

Autres activités

En 2010, les revenus consolidés des Autres activités ont augmenté de 7,8 %, passant de 1,1 milliard d'euros en 2009 à 1,2 milliard d'euros en 2010. Cette hausse reflète principalement l'accélération des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers (LUH) d'EADS North America (53 en 2010 contre 45 en 2009).

En 2009, les revenus consolidés des Autres activités ont baissé de 18,1 %, passant de 1,3 milliard d'euros en 2008 à 1,1 milliard d'euros en 2009. Cette hausse reflète

principalement les changements du périmètre de consolidation suite à la vente de 70 % des parts dans Socata à Daher en janvier 2009. Voir « 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

COÛTS DES VENTES CONSOLIDÉS

En 2010, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 3,0 %, passant de 38,4 milliards d'euros en 2009 à 39,5 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraison, à l'escalation des coûts et aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus, partiellement compensés par les économies supplémentaires réalisées dans le cadre du programme Power8 en 2010 ainsi qu'à l'absence de frais liés aux pertes à terminaison du programme A400M et aux contrats déficitaires du programme A380 en 2009 (- 2,1 milliards d'euros). Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2008, 2009 et 2010 : programmes et restructuration ». Les coûts des ventes consolidés comprennent également la charge d'amortissement des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant était de - 34 millions d'euros en 2010 contre - 146 millions d'euros en 2009. Du fait principalement des éléments dont il vient d'être question et en dépit d'un effet négatif du taux de change du dollar américain sur les revenus d'Airbus par rapport à 2009, le niveau de marge brute a augmenté, passant de 10,4 % en 2009 à 13,6 % en 2010.

En 2009, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 6,9 %, passant de 35,9 milliards d'euros en 2008 à 38,4 milliards d'euros en 2009. Cette hausse est principalement liée à l'augmentation des provisions pour contrats déficitaires sur le programme A400M et aux effets de change négatifs ; en partie compensée par les charges plus faibles de contrats déficitaires enregistrées pour le programme A380, les économies réalisées grâce au programme Power8 en 2009 et les contributions apportées par Cassidian et Astrium. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2008, 2009 et 2010 : programmes et restructuration ». Les coûts des ventes consolidés comprennent également la charge d'amortissement des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant était de 146 millions d'euros en 2009 contre 56 millions d'euros en 2008. La marge brute est passée de 17,0 % en 2008 à 10,4 % en 2009 ; diminution essentiellement due aux éléments dont il vient d'être question, à la dégradation des prix des avions A330 livrés et à l'effet négatif du taux de change du dollar sur les revenus d'Airbus.





FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS CONSOLIDÉS

En 2010, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont augmenté de 5,3 %, passant de 2,2 milliards d'euros en 2009 à 2,3 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des dépenses liées aux campagnes d'offres chez Airbus et Astrium.

En 2009, les frais commerciaux et administratifs consolidés sont restés stables, au même niveau que 2008, soit 2,2 milliards d'euros. L'augmentation des dépenses au sein d'Airbus et d'Astrium (principalement due aux effets de consolidation) a été largement compensée par la baisse des dépenses au sein de Cassidian et des Autres activités.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS

En 2010, les frais de recherche et développement consolidés (« R&D ») ont augmenté de 4,0 %, passant de 2,8 milliards d'euros en 2009 à 2,9 milliards d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement liée à une hausse des dépenses au sein de Cassidian pour les systèmes aériens sans pilote et les activités de systèmes et au sein d'Eurocopter pour toute la gamme de produits. Au sein d'Airbus, l'augmentation des dépenses liées au programme A350 XWB a été globalement compensée par des réductions de frais dans d'autres programmes, notamment celui de l'A380 et de l'A330-200F. Voir « — 2.1.3.5 Frais de recherche et développement ».

En 2009, les frais de R&D ont augmenté de 5,8 %, passant de 2,7 milliards d'euros en 2008 à 2,8 milliards d'euros en 2009. Cette augmentation est principalement liée à une hausse des dépenses au sein d'Airbus pour le développement du programme A350 XWB, et, dans une moindre mesure, à une hausse des dépenses pour Eurocopter et Cassidian en matière d'investissement de produits et d'innovation. Cette augmentation a partiellement été compensée par une baisse de la R&D pour le programme A380.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES CONSOLIDÉS

Les autres produits et charges consolidés comprennent les plus et moins-values sur les cessions d'immobilisations et les produits de locations de biens.

En 2010, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, de 69 millions d'euros, contre un solde positif de 68 millions d'euros en 2009. Les gains et les pertes sont globalement compensés par rapport à 2009.

En 2009, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, avec 68 millions d'euros, contre un solde positif de 58 millions d'euros en 2008. Cette augmentation est principalement due à une plus-value sur la cession du site Filton en 2009, en partie compensée par divers autres éléments.

PART CONSOLIDÉE DES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET DES AUTRES PRODUITS LIÉS AUX PARTICIPATIONS

La part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations comprend principalement les résultats des sociétés mises en équivalence et les résultats imputables aux participations non consolidées.

En 2010, EADS a enregistré 145 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 134 millions d'euros en 2009. Cette hausse de 11 millions d'euros reflète principalement l'augmentation de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 11 : Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations ».

En 2009, EADS a enregistré 134 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 211 millions d'euros en 2008. Cette baisse de - 77 millions d'euros reflète principalement la réduction de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation.

PRODUIT NET (CHARGE NETTE) D'INTÉRÊTS CONSOLIDÉ(E)

Le poste Produit net (Charge nette) d'intérêts consolidé(e) reflète le solde net des produits et des charges financiers(ères) provenant des actifs et du passif financiers, y compris la charge d'intérêts sur les avances remboursables versées par les gouvernements européens pour le financement des activités de R&D.

En 2010, EADS a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 99 millions d'euros, comparé à une charge nette financière consolidée de - 147 millions d'euros en 2009. Cette amélioration est principalement due à la baisse des charges d'intérêt versées au titre des passifs financiers du Groupe et à la réévaluation des sorties de trésoreries futures au titre des avances remboursables des gouvernements européens.

En 2009, EADS a enregistré des charges d'intérêts nettes consolidées de - 147 millions d'euros, contre un produit d'intérêt consolidé net de 36 millions en 2008. Cette baisse est principalement liée à une diminution des intérêts crédités au solde net de trésorerie d'EADS en 2009, en partie compensée par une baisse des charges d'intérêts versées au titre des passifs financiers du Groupe.

1

2

3

4

5



Sommaire

AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT FINANCIER CONSOLIDÉ

Ce poste comprend notamment l'effet de réévaluation de change des soldes de trésorerie libellés en dollars américains et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des sociétés du Groupe, ainsi que l'effet de l'évaluation à la valeur de marché des « instruments financiers dérivés incorporés ». Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». Ce poste comprend également la valorisation des primes versées pour les options libellées en dollars américains utilisées pour les couvertures de change.

En 2010, le poste « autres éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 272 millions d'euros contre - 445 millions d'euros en 2009. Cette évolution positive de 173 millions d'euros résulte principalement de l'actualisation des provisions, qui a été plus faible en 2010 qu'en 2009, du fait, pour l'essentiel, d'un effet de base (provisions à actualiser moins importantes en 2010 qu'en 2009). Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Résultat financier » pour une analyse détaillée.

En 2009, le poste « autres éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 445 millions d'euros contre - 508 millions d'euros en 2008. Cette évolution positive de 63 millions d'euros résulte de l'amélioration de l'effet de réévaluation de change des soldes de trésorerie libellés en dollars et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des sociétés du Groupe, ainsi que de l'effet de l'évaluation à la valeur de marché des « instruments financiers dérivés incorporés ».

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES CONSOLIDÉS

En 2010, les impôts sur les bénéfices ont généré une charge d'impôt de - 244 millions d'euros, comparé à 220 millions d'euros de produits d'impôts en 2009. Cette charge est liée au bénéfice imposable de 816 millions d'euros enregistré en 2010, comparé à la perte en base imposable de - 972 millions d'euros enregistrée au titre de l'exercice précédent. Le taux d'imposition réel était de 30 % en 2010. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2009, les impôts sur les bénéfices ont généré un produit d'impôt de 220 millions d'euros, contre une charge d'impôt de - 703 millions en 2008. Ce produit résulte d'une perte en

base imposable de - 972 millions d'euros enregistrée en 2009, contre un bénéfice imposable de 2 300 millions d'euros au titre de l'exercice précédent. Le taux d'imposition réel était de 23 % en 2009, reflétant certaines dépréciations d'actifs d'impôts.

INTÉRÊTS MINORITAIRES CONSOLIDÉS

En 2010, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux intérêts minoritaires s'élève à 19 millions d'euros, contre 11 millions d'euros en 2009.

En 2009, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux intérêts minoritaires s'élevait à 11 millions d'euros, contre 25 millions d'euros en 2008. Cette réduction en 2009 est principalement liée à la diminution du résultat imputable aux intérêts minoritaires des filiales d'Airbus Financial Services.

BÉNÉFICE (PERTE) NET(TE) CONSOLIDÉ(E) DE L'EXERCICE IMPUTABLE AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Du fait des facteurs ci-dessus, EADS a enregistré un bénéfice net consolidé de 553 millions d'euros en 2010, contre une perte nette consolidée de - 763 millions d'euros en 2009 et un bénéfice net consolidé de 1 572 millions d'euros en 2008.

BÉNÉFICE PAR ACTION (BPA)

Le bénéfice de base par action est passé d'une baisse de - 0,94 € par action en 2009 à un bénéfice de 0,68 € par action en 2010. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010 était de 811 061 638. Le dénominateur utilisé pour calculer le BPA était de 810 693 339 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2008, EADS a enregistré un bénéfice de base par action de 1,95 euro.

Le bénéfice par action dilué est passé d'une baisse de - 0,94 € par action en 2009 à un bénéfice de 0,68 € par action en 2010. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action était de 810 935 930, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion raisonnable de tous les instruments convertibles potentiels en actions ordinaires. En 2008, EADS a enregistré un bénéfice par action dilué de 1,95 euro.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 23 : Total capitaux propres » et « Note 38 : Résultat par action ».

2

2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés au titre de l'exercice allant du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2010.

(en millions d'€)

Solde au 31 décembre 2009	10 641
Gains et (pertes) actuariels	(42)
Écarts d'évaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	(2 203)
<i>dont variation de la réserve de conversion</i>	176
Bénéfice de l'exercice	572
Augmentation de capital	5
Réduction de capital	(49)
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	23
Dividendes versés aux minorités	(7)
Transactions portant sur des capitaux propres (IAS 27)	(4)
Variation des intérêts minoritaires	3
(Achats nets)/ Cessions nettes d'actions propres	(3)
Solde au 31 décembre 2010	8 936

La diminution du montant des capitaux propres consolidés en 2010 reflète principalement la perte de - 2,2 milliards d'euros des Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« **AOCI** »), principalement due à la variation négative (nette d'impôts) de l'évaluation à la valeur de marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures d'EADS remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« **Couvertures de flux de trésorerie** »). La baisse des AOCI a été partiellement compensée par le bénéfice de l'exercice enregistré en 2010.

On trouvera ci-dessous une analyse du calcul des AOCI et de leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. Pour une analyse des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés, voir « États financiers consolidés d'EADS (IFRS) — Tableau des variations des capitaux propres consolidés établi selon les normes IFRS pour les exercices clos aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008 ».

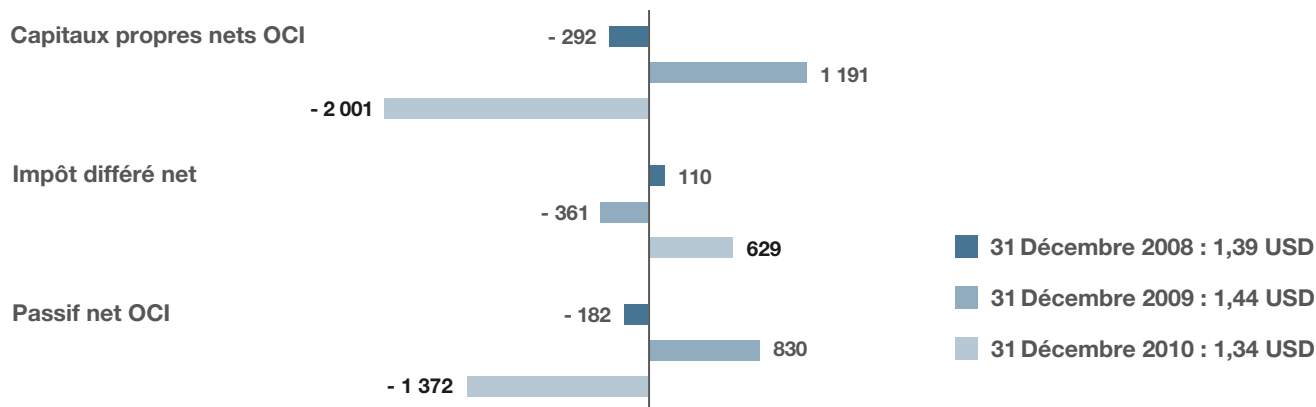
IMPACT DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE SUR LES AOCI

Au 31 décembre 2010, le montant notionnel du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie en cours d'EADS s'élevait à 70,2 milliards de dollars, sous forme de couvertures par rapport

à l'euro et à la livre sterling. L'évaluation en fin d'exercice à la valeur de marché de ce portefeuille, conformément à la norme IAS 39, a entraîné une variation négative des AOCI avant impôts de - 3,2 milliards d'euros à compter du 31 décembre 2009, sur la base d'un cours de clôture de 1,34 €/USD, contre une variation positive des AOCI avant impôts de 1,5 milliard d'euros au 31 décembre 2009 à compter du 31 décembre 2008, sur la base d'un cours de clôture de 1,44 €/USD.

Les valeurs de marché positives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres actifs financiers », tandis que les valeurs de marché négatives avant impôts des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres dettes financières ». Les variations d'une année sur l'autre de la valeur de marché des couvertures de flux de trésorerie sont comptabilisées en AOCI. Les variations des AOCI sont nettes des effets correspondants des actifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est négative) et des passifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est positive). Le graphique ci-dessous présentent les mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie pour les trois derniers exercices (en millions d'euros).

► **Mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie en millions d'euros (sur la base du cours de change de fin d'exercice)**



En raison de la variation négative en 2010 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un passif net de - 2,0 milliards d'euros en 2010, contre un actif net de 1,2 milliard d'euros en 2009. L'effet fiscal correspondant, qui est de 1,0 milliard d'euros, représente un actif net d'impôts différés de 0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2010 contre un passif net d'impôts différés de - 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2009.

EFFET DES RÉSERVES DE CONVERSION SUR LE POSTE « AUTRES ÉCARTS DE RÉÉVALUATION À LA JUSTE VALEUR CUMULÉS »

L'impact des variations des réserves de conversion de 176 millions d'euros sur les AOCI en 2010 reflète principalement l'effet positif du renforcement du dollar (au total, cet effet positif s'élève à 195 millions d'euros),

ainsi que les conséquences (négatives, d'un montant de - 19 millions d'euros) de la fusion d'Airbus GIE (entité libellée en dollars) avec Airbus S.A.S. (entité libellée en euros). Avant la fusion, les opérations du GIE Airbus étaient enregistrées au cours de change courant de l'exercice, à l'exception de celles qui étaient couvertes à l'aide d'instruments financiers. Depuis le 1^{er} janvier 2004, les opérations de l'ex-GIE Airbus sont enregistrées sur la base des cours de change historiques. De ce fait, aucune réserve de conversion supplémentaire n'est générée par les opérations de l'ex-GIE Airbus. La portion des réserves de conversion accumulées au 31 décembre 2003, relativement aux éléments non monétaires hors bilan relatifs aux transactions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2004 (soit principalement des livraisons d'avions), est progressivement transférée au compte de résultat consolidé, au fur et à mesure de ces livraisons. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

2.1.7 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de maintenir à tout moment une trésorerie et des équivalents de trésorerie suffisants pour répondre à ses besoins de liquidités actuels et futurs et pour maintenir une note de crédit favorable. Il s'efforce d'atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- mise en œuvre de mesures destinées à générer des liquidités ;
- développement et maintien de son accès aux marchés des capitaux ; et
- maîtrise de son risque lié au financement des ventes.

EADS bénéficie d'une situation de trésorerie saine, avec 16,2 milliards d'euros de trésorerie brute consolidée (dont des valeurs mobilières de placement à hauteur de 11,2 milliards d'euros) au 31 décembre 2010. EADS définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la différence entre (i) la trésorerie, les équivalents de trésorerie et (ii) les valeurs mobilières de placement d'une part, et (iii) les passifs financiers (telles qu'enregistrés au bilan consolidé) d'autre part. La situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre 2010 était de 11,9 milliards d'euros (9,8 milliards d'euros au 31 décembre 2009).



Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2010, sans engagements financiers, ainsi que par un programme d'obligations à moyen terme en euros et par un programme de billets de trésorerie, tel que décrit ci-dessous.

Les facteurs affectant la situation de trésorerie d'EADS, et par conséquent son risque de non liquidité, sont présentés ci-après.

2.1.7.1 FLUX DE TRÉSORERIE

D'une façon générale, EADS finance ses activités de fabrication et son programme de développement de produits, et notamment le développement de nouveaux avions civils, grâce à une combinaison de flux générés par les activités d'exploitation, par les avances des clients, par des partenariats de partage du risque avec les sous-traitants et par les avances remboursables des gouvernements européens. En outre, les activités militaires d'EADS bénéficient de contrats de R&D financés par les États. En cas de besoin, EADS peut lever des fonds sur les marchés financiers.

Le tableau ci-dessous détaille les variations de la situation de trésorerie nette consolidée d'EADS pour chacun des exercices présentés.

(en millions d'€)	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009	Exercice clos au 31 décembre 2008
Situation de trésorerie nette consolidée au 1^{er} janvier	9 797	9 193	7 024
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ⁽¹⁾	2 177	2 423	4 571
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) ⁽²⁾	2 819	15	(172)
<i>Dont financement des ventes</i>	63	(406)	(327)
Trésorerie affectée aux activités d'investissement ⁽³⁾	(2 289)	(1 853)	(1 840)
<i>Dont dépenses d'investissement industrielles</i>	(2 250)	(1 957)	(1 837)
<i>Dont autres</i>	(39)	104	(3)
Distribution en numéraire aux actionnaires/minorités	(7)	(166)	(107)
Variations du capital et des intérêts minoritaires	(48)	17	24
(Achats nets)/ Cessions nettes d'actions propres	(3)	(5)	39
Apports aux actifs des régimes de retraite	(553)	(173)	(436)
Autres variations de la situation financière	25	346	90
Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre	11 918	9 797	9 193
Flux de trésorerie disponibles⁽³⁾	2 707	585	2 559
<i>Dont flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>2 644</i>	<i>991</i>	<i>2 886</i>

(1) Représente les flux de trésorerie provenant de l'exploitation, à l'exclusion des variations du fonds de roulement.

(2) Ce poste inclut des décaissements de trésorerie de 302 millions d'euros pour achats de primes sur options en 2008.

(3) Ne reflète pas (i) les placements en titres disponibles à la vente ou les ventes de ces derniers (acquisitions nettes de 2 676 million d'euros en 2008 ; acquisitions nettes de 821 millions d'euros en 2009 ; acquisitions nettes de 3 147 millions d'euros en 2010), qui sont classés en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes ; ou (ii) les apports aux actifs des régimes de retraite ((436) millions d'euros en 2008 ; (173) millions d'euros en 2009 ; (553) millions d'euros en 2010).

La situation de trésorerie nette consolidée au 31 décembre 2010 était de 11,9 milliards d'euros, soit une augmentation de 21,6 % par rapport au 31 décembre 2009. Cette augmentation reflète principalement des flux de trésorerie bruts de 2,2 milliards d'euros et 2,8 milliards d'euros de variation du fonds de roulement, liés à l'exploitation, en partie compensée par les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement (- 2,3 milliards d'euros) ainsi que d'autres facteurs.

Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation

Les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation ont diminué de 10,2 % pour atteindre 2,2 milliards d'euros en 2010, principalement due aux effets de change, partiellement compensés par une activité sous-jacentes plus importante.

Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement)

Le fonds de roulement comprend les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits constatés d'avance et du financement des ventes. Les variations du fonds de roulement ont entraîné un important effet positif sur la position de trésorerie nette en 2010 (2,8 milliards d'euros) contre un léger effet positif sur la position de trésorerie nette en 2009 (15 millions d'euros).

En 2010, les principaux facteurs contribuant à la variation positive du fonds de roulement ont été : (i) les variations de

stocks (0,7 milliard d'euros), lesquelles reflètent la réduction des stocks chez Airbus notamment et (ii) les acomptes reçus des clients (1,7 milliard d'euros), qui ont été plus importants chez Airbus Commercial en 2010 mais ont toutefois diminué globalement par rapport à 2009 du fait de la baisse des acomptes sur marché chez Astrium et Cassidian suite au flux de commande exceptionnel de 2009, et (iii) l'évolution des autres actifs et passifs (0,7 milliard d'euros, dont les encaissements provenant de gouvernements pour les programmes de développement). Cette variation positive au cours de l'exercice a été partiellement compensée par les variations des créances clients (- 0,3 milliard d'euros).

En 2009, le principal facteur net contribuant à la variation positive du fonds de roulement était les acomptes provenant de clients (2,9 milliards d'euros), qui ont, comme prévu, légèrement diminué pour Airbus par rapport à 2008 en raison de la baisse de l'activité commerciale, tandis qu'ils ont augmenté dans les autres Divisions dû aux importants encaissements liés aux commandes des institutions. Cette variation positive au cours de l'exercice a été presque totalement compensée par

Le détail des montants totaux des avances remboursables des gouvernements européens en cours, par produit/projet, est présenté ci-après :

(en milliards d'€)	2010	2009	2008
Long Range	1,8	1,2	1,1
A380	3,7	3,6	3,4
Eurocopter	0,2	0,2	0,1
Autres	0,3	0,3	0,3
Total	6,0	5,3	4,9

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en deux éléments : (i) dépenses d'investissement industriels, et (ii) autres.

Dépenses d'investissement industriel. Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé - 2,3 milliards d'euros en 2010, contre - 2,0 milliards d'euros en 2009 et - 1,8 milliard d'euros en 2008. Les dépenses d'investissement en 2010 se rapportaient aux programmes chez Airbus, pour un montant de - 1,5 milliard d'euros (dont la majorité avait trait à l'A350 XWB) et à des projets additionnels dans les autres Divisions, d'un montant de 0,8 milliard d'euros, principalement portés par des investissements chez Astrium.

(i) les variations de stocks (- 2,0 milliards d'euros), lesquelles reflètent l'augmentation des stocks dans toutes les Divisions, et notamment chez Airbus (ii) les variations des créances clients (- 0,5 milliard d'euros), et (iii) le financement des ventes (0,4 milliard d'euros).

Avances remboursables des gouvernements européens.

Au 31 décembre 2010, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au bilan au poste « autres dettes non courantes » et « autres dettes courantes », était de 6,0 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

En 2010, les encaissements d'avances remboursables reçus des gouvernements européens se sont élevés à 1,1 milliard d'euros, tandis que les remboursements totalisaient - 0,4 milliard d'euros. Les intérêts courus correspondants pour un montant de 0,1 milliard d'euros ont été enregistrés en 2010. En 2010, la réévaluation des sorties de trésoreries futures au titre de certaines avances remboursables s'est élevée à 0,1 milliard d'euros.

Pour la période de 2011 à 2012, il est anticipé que la majeure partie des dépenses d'investissement d'EADS sera liée aux activités d'Airbus – notamment au programme A350 XWB – et sera globalement répartie dans les marchés domestiques d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

Autres. En 2010, le chiffre de - 39 millions d'euros correspond principalement aux versements effectués pour des participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants. En 2009, le chiffre de 104 millions reflète principalement la vente du site d'Airbus de Filton (Royaume-Uni) à GKN. En 2008, - 3 millions d'euros ont été comptabilisés dans cette catégorie.

Flux de trésorerie disponible

Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie disponible a totalisé € 2,7 milliards d'euros en 2010, contre 0,6 milliard d'euros en 2009 et 2,6 milliards d'euros en 2008.

Le flux de trésorerie disponible avant financement des ventes était de 2,6 milliards d'euros en 2010, contre 1,0 milliard d'euros en 2009 et 2,9 milliards d'euros en 2008.

Apport aux actifs des régimes de retraite

En 2010, la diminution de trésorerie de - 0,6 milliard d'euros se rapporte principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite conformément à la norme IAS 19, ainsi qu'aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. Les sorties de trésorerie de - 0,2 milliard d'euros en 2009 sont principalement liées aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. En 2008, la diminution de trésorerie de - 0,4 milliard d'euros se rapporte principalement à la mise en œuvre d'un DFC. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25B : Provisions pour régimes de retraite ». En 2011, EADS prévoit des apports supplémentaires comme actifs du régime afin de réduire la provision pour régimes de retraite inscrite à son bilan.

Autres variations de la situation financière

En 2010, la légère variation positive de 25 millions d'euros, contre 346 millions d'euros en 2009, reflète notamment les effets de change sur les passifs financiers. En 2008, la variation positive de 90 millions d'euros reflète, d'une façon générale, les effets de change sur les passifs financiers.

2.1.7.3 DETTES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées d'EADS, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2010 :

au 31 décembre 2010

(en millions d'€)	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	-	-	1 535	1 535
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	39	648	135	822
Prêts	200	214	161	575
Contrats de location-financement	13	58	119	190
Autres	1 156	-	-	1 156
Total	1 408	920	1 950	4 278 ⁽¹⁾

(1) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 532 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a diminué, passant de 5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2009 à 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2010. Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 631 millions d'euros au 31 décembre 2010, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « 2.1.7.4 Financement des ventes ».

Le programme EMTN. Un programme d'obligations à moyen terme en euros (sigle anglais « EMTN ») de 3 milliards d'euros

2.1.7.2 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie et d'autres instruments du marché monétaire. Voir « 2.1.8.2 Taux d'intérêt » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion des risques financiers ».

EADS dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité qu'a le Groupe d'évaluer de manière fiable et à chaque instant la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

Le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (titres considérés comme disponibles à la vente compris) en 2010 inclut une somme de 0,7 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,8 milliard d'euros en 2009 et 0,7 milliard d'euros en 2008.

est en place chez EADS, comprenant deux tranches émises à compter du 31 décembre 2010 :

- ▶ 0,5 milliard d'euros de notes émises en 2003 dont l'échéance finale est en 2018, assorties d'un coupon de 5,5 % (taux d'intérêt effectif de 5,6 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M +1,72 % ;
- ▶ 1 milliard d'euros de notes émises en 2009 dont l'échéance finale est en 2016, assorties d'un coupon de 4,65 % (taux d'intérêt effectif de 4,6 %) qui, à la suite d'un swap sont passées à un taux variable Euribor-3M +1,57 % ;

Programme de billets de trésorerie. EADS est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés mensuellement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2010, aucun billet de trésorerie n'était en circulation dans le cadre de ce programme.

Prêt de la Banque Européenne d'Investissement. En 2004, la Banque Européenne d'Investissement a accordé à EADS un prêt à long terme d'un montant de 421 millions de dollars américains au taux d'intérêt de 5,1 % (taux d'intérêt effectif : 5,1 %).

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ».

2.1.7.4 FINANCEMENT DES VENTES

EADS favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu chez Airbus, Eurocopter et ATR, EADS

peut accepter de participer au financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers.

Malgré une reprise du marché financier et un regain de dynamisme des loueurs, EADS prévoit d'encourir des dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'avions civils, essentiellement au moyen de contrats de location-financement et de prêts. Elle a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement et de valeur d'actif d'EADS et son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. EADS vise à structurer tous les financements qu'elle assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus et ATR prennent en compte la notation de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des références pour les conditions de financement proposées aux clients.

Environ 15 % des 4,3 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2010 correspondent au financement des actifs liés au financement des ventes d'EADS, qui ont des échéanciers de paiement prévisibles à long terme.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des montants totaux des dettes liées au financement des ventes en cours.

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Contrats de location-financement	-	1	14
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	491	590	664
Prêts	140	142	158
Total dettes liées au financement des ventes ⁽¹⁾	631	733	836

(1) Les montants des dettes liées au financement des ventes aux 31 décembre 2009 et 2008 reflètent la compensation des dettes liées au financement des ventes, dont le montant s'est élevé à 306 millions d'euros et 373 millions d'euros, respectivement. Au 31 décembre 2010, aucune dette liée au financement des ventes n'a été compensée.

Sur 631 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2010, 532 millions d'euros se présentent sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement d'EADS se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une part importante des actifs financiers, représentant les engagements de clients non annulables, fait état d'échéances qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ». Voir également « — 2.1.3.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

En outre, en 1999, Airbus a reçu une note de réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un montant de 800 millions de dollars américains, représentant un capital restant dû de

275 millions d'euros au 31 décembre 2010 (2009 : 305 millions d'euros, 2008 : 372 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par une sûreté prise sur l'avion financé. En outre, Airbus, Eurocopter et ATR bénéficient de clauses de sauvegarde et de la constitution de sécurités adaptées en fonction du risque perçu et du contexte juridique de chaque opération.

EADS classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement des ventes, où la solvabilité du client — sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement — constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque lié au financement des ventes ».

Risque de financement des ventes

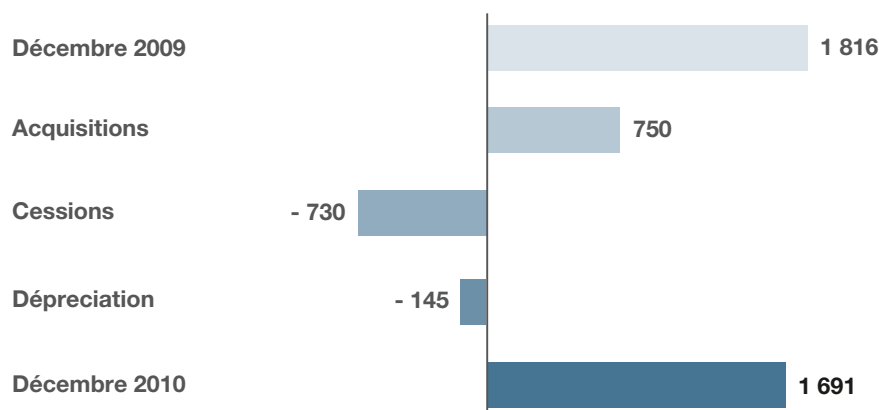
Risque brut. Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des avions sous contrat de location simple ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan d'EADS et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont

susceptibles de se rapporter à des transactions pour lesquelles le recours à Airbus, à Eurocopter ou à ATR est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée ou amortie au bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié aux AVG enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus était de 1,7 milliard de dollars (1,3 milliard d'euros) au 31 décembre 2010. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2010 (en millions de dollars).

► Évolution du risque brut d'Airbus en 2010



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2010 est réparti sur 79 avions, exploités en continu par 19 compagnies aériennes. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur 10 compagnies aériennes dans 9 pays (à l'exclusion des engagements de financements).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR était de 0,2 milliard de dollars (0,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2010. Ce risque était réparti sur 134 avions. EADS ne consolide proportionnellement que 50 % d'ATR et partage ce risque avec son partenaire, à savoir Alenia.

Le risque brut de financement des ventes d'Eurocopter était de 0,1 milliard d'euros au 31 décembre 2010. Ce risque était réparti sur environ 55 hélicoptères.

Risque net. Le risque net est la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que la Direction estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir également « — 2.1.3.8 — Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

1

2

3

4

5



Sommaire

Le tableau ci-dessous fournit les détails du passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les AVG) aux 31 décembre 2010, 2009 et 2008. Il prend en compte 100 % du risque de financement des ventes d'Airbus et d'Eurocopter et 50 % du risque d'ATR, ce qui correspond à la participation d'EADS dans ATR.

(en millions d'€)	Note*	Airbus			ATR 50 %			EC		Total EADS		
		31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Contrats de location simple	15	579	341	366	-	-	67	-	-	579	341	433
Contrats de location-financement et prêts	17	1 234	1 569	1 329	14	4	23	41	29	1 289	1 602	1 352
Autres		-	-	-	55	108	88	-	-	55	108	88
Financement des ventes au bilan		1 813	1 910	1 695	69	112	178	41	29	1 923	2 051	1 873
Financement des ventes hors bilan		448	446	484	46	47	46	48	47	542	540	530
Transactions sans recours au bilan		(880)	(985)	(1 012)	-	-	-	-	-	(880)	(985)	(1 012)
Ajustements hors bilan		(115)	(111)	(115)	-	-	-	-	-	(115)	(111)	(115)
Risque brut de financement des ventes	33	1 266	1 260	1 052	115	159	224	89	76	1 470	1 495	1 276
Valeurs des nantissements	33	(759)	(772)	(476)	(105)	(145)	(203)	(62)	(55)	(926)	(972)	(679)
Risque net		507	488	576	10	14	21	27	21	544	523	597
Dépréciations d'actifs et provisions pour :												
Contrats de location simple	33	(75)	(70)	(52)	-	-	-	-	-	(75)	(70)	(52)
Contrats de location-financement et prêts	33	(176)	(158)	(244)	-	-	-	-	-	(176)	(158)	(244)
Engagements au bilan	33	-	-	-	(10)	(14)	(21)	(27)	(21)	(37)	(35)	(21)
Engagements hors bilan	33	(256)	(260)	(280)	-	-	-	-	-	(256)	(260)	(280)
Dépréciations d'actifs et provisions		(507)	(488)	(576)	(10)	(14)	(21)	(27)	(21)	(544)	(523)	(597)
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS).

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (579 millions d'euros en 2010, 341 millions d'euros en 2009 et 433 millions d'euros en 2008) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 75 millions d'euros en 2010, - 70 millions d'euros en 2009 et - 52 millions d'euros en 2008) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 33 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement consolidés et des prêts (1 289 millions d'euros en 2010, 1 602 millions d'euros en 2009 et 1 352 millions d'euros en 2008). Les contrats de location-financement consolidés (731 millions d'euros en 2010, 845 millions d'euros en 2009 et 848 millions d'euros en 2008) sont comptabilisés en actifs de financement à long terme,

enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (558 millions d'euros en 2010, 757 millions d'euros en 2009 et 504 millions d'euros en 2008) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur montant brut non remboursé. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 176 millions d'euros en 2010, - 158 millions d'euros en 2009 et - 244 millions d'euros en 2008) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan chez Airbus, ATR (comptabilisé à 50 % pour cette dernière par EADS) et Eurocopter était de 542 millions d'euros en 2010, 540 millions d'euros en 2009 et 530 millions d'euros en 2008. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures « lease in/lease out ». La valeur présente nette correspondante des versements futurs



(actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement total pour un montant de 427 millions d'euros en 2010, 429 millions d'euros en 2009 et 415 millions d'euros en 2008. Une provision de 256 millions d'euros figure au bilan d'EADS au 31 décembre 2010 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan ».

Risque de valeur d'actif. Une part importante du risque de valeur d'actif d'EADS découle des AVG en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs expliquent cette position : (i) la garantie donnée ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'avion, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié aux AVG est réparti sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les périodes d'exercice des AVG en cours couvrent tout un éventail de périodes allant jusqu'en 2022, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. Du fait que les périodes d'exercice des AVG tombent en moyenne au cours de la 12^e année suivant la livraison de l'avion, les AVG émises en 2010 ne pourront, d'une façon générale, être exercées avant 2022, et EADS ne prévoit donc pas d'augmentation d'un tel risque à court terme. En outre, ces AVG doivent en général être exercées à l'intérieur d'une fenêtre de temps définie à l'avance et comporter des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles soient exerçables.

Risque brut. Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des AVG en cours. Au 31 décembre 2010, le risque brut de valeur d'actifs était de 2,3 milliards de dollars (1,7 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des AVG dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, était de 1 095 millions d'euros, montant qui exclut 406 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme nul. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel est enregistré au bilan.

Risque net. La valeur présente du risque lié aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'un exercice est considérée comme probable, est intégralement provisionnée et comprise dans le montant total des provisions pour risques sur valeurs d'actifs, dont le montant est de 683 millions d'euros. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur

estimée de l'avion à la date à laquelle la garantie peut être mise en jeu et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25C : Autres provisions ».

Engagements de garantie. Si des engagements visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus et d'ATR sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, ce qui n'a éventuellement lieu qu'au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que toutes ces promesses de financement seront effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins demander une assistance en matière de financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus ou ATR conservent la propriété de l'actif et n'encourent pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de prendre part au financement.

Commandes et engagements de garantie d'Airbus. Au cours des trois dernières années (2008, 2009 et 2010), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de crédit a été accordé représente 6 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur la même période, soit 33 avions concernés par an sur un total annuel de 541 commandes en moyenne. Ces engagements de financement pourront ou non se concrétiser à la date de livraison contractuelle de l'appareil. En outre, le niveau de l'aide au financement varie, tout comme les conditions proposées aux clients.

Livraison et aide au financement mises en œuvre à la livraison d'Airbus. Au cours des trois dernières années (2008, 2009 et 2010), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 2 % du nombre moyen de livraisons sur la même durée, soit 12 avions financés par an sur un nombre moyen de 497 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financement accordés par EADS lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 33 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables d'EADS.

2.1.8 Activités de couverture

2.1.8.1 COURS DE CHANGE

Plus de 60 % des revenus d'EADS sont libellés en dollars. Or, environ la moitié de ce risque de change est « naturellement couverte » par des dépenses elles aussi libellées en dollars. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euros, et dans une moindre mesure en livres sterling. En conséquence, dans la mesure où EADS n'utiliserait pas d'instruments financiers pour couvrir son risque de change net futur entre le moment où un client passe commande et la date de la livraison, ses résultats seraient affectés par les variations du cours de change du dollar américain par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les variations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements des taux de change, EADS utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.4.3 Niveau de l'EBIT* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT* ». Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

Du fait qu'EADS a recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la portion de ses revenus libellés en dollars non couverte par des instruments financiers (environ 30 % du total des revenus consolidés) est exposée à des risques du fait des variations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euros au cours en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par EADS. Le reste des revenus libellés en dollars et non couverts (correspondant à une partie des versements effectués à la livraison) est sujet à la variation des cours. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

Risque sur les ventes d'avions. Pour les produits tels que les avions, EADS couvre de manière générale les ventes prévues en dollars américains. Les éléments couverts sont définis comme les premiers encaissements futurs prévisionnels probables pour un mois donné, sur la base des règlements finaux à la livraison. Le montant prévu des encaissements à couvrir peut atteindre jusqu'à 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollars. Pour EADS, une transaction prévisionnelle est considérée comme probable si la livraison future est inscrite dans le carnet de commandes fermes ou si sa réalisation est très probable en vue d'éléments contractuels (une lettre d'intention, par exemple). Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macroéconomiques affectant le cours au comptant et les taux d'intérêt, le cas échéant, ainsi que la robustesse du cycle commercial.

Risque sur l'activité non aéronautique. Pour son activité non aéronautique, EADS couvre typiquement les encaissements et les décaissements en devises étrangères provenant de contrats d'achat et de vente en suivant la même logique, normalement pour des volumes inférieurs.

Risque sur les opérations de trésorerie. Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, EADS conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 3,1 milliards d'euros au 31 décembre 2010) pour ajuster les variations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les variations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS.

Instruments financiers dérivés incorporés. EADS a aussi recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar américain et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier » s'ils ne sont pas désignés comme instruments de couverture. Ces variations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Instruments financiers dérivés — Instruments dérivés incorporés ». En outre, EADS couvre le risque de change découlant de transactions financières dans des devises autres que l'euro, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières.

Portefeuille de couvertures. EADS gère un portefeuille de couverture à long terme, avec des échéances à plusieurs années, couvrant son risque net sur les ventes en dollars, principalement lié aux activités d'Airbus (et dans une moindre mesure, d'ATR, d'Eurocopter, d'Astrium et de Cassidian). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollars), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollars. Le portefeuille de couvertures couvre la très grande majorité des transactions de couverture du Groupe.

Dans le cadre de la préparation de ses États financiers, EADS désigne la plupart du temps une portion du total des flux de trésorerie fermes futurs comme position couverte pour couvrir le risque net de change qu'elle anticipe. Donc, aussi longtemps que

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

les encaissements bruts réels en devises étrangères (par mois) dépassent la portion désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des transactions de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'impact comptable sur l'opération de couverture. En guise d'instruments de couverture, EADS

utilise principalement des contrats de change à terme et des contrats synthétiques de gré à gré, ainsi que des options. EADS peut ajuster le rythme de ses opérations de couverture en fonction de la taille de son portefeuille et de sa capacité disponible auprès des banques sur les marchés à terme.

Le tableau ci-dessous détaille le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2010, ainsi que les cours moyens du dollar applicables à l'EBIT* correspondant.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016+	Total
Total couvertures (en milliards d'USD)	19,1⁽¹⁾	20,4⁽¹⁾	14,9	9,8	5,8	0,2	70,2
Cours à terme (en USD) ⁽²⁾							
€-USD	1,38	1,37	1,38	1,38	1,40	1,36	
£-USD	1,75	1,62	1,57	1,58	1,62	1,55	

(1) Dont 0,8 milliard USD et 1,5 milliard USD d'options de vente en 2011 et 2012, respectivement.

(2) Dont les options à leurs taux les moins favorables.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34C : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

2.1.8.2 TAUX D'INTÉRÊT

EADS utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. EADS s'efforce d'assortir le profil de risque de ses actifs à une structure de passif correspondante. Le risque net de taux d'intérêt restant est géré au moyen d'instruments de plusieurs types afin de minimiser les risques et les impacts financiers. EADS est par conséquent susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt à des fins de couverture.

Les instruments correspondant spécifiquement à des instruments de dettes (par exemple les obligations émises dans le cadre du programme EMTN) ont tout au plus les mêmes montants nominaux, ainsi que les mêmes dates d'échéance, que les éléments couverts correspondants.

En ce qui concerne la gestion de son solde de trésorerie, EADS investit principalement dans des instruments à court terme et/ou dans des instruments à taux variable afin de minimiser plus encore tout risque de taux d'intérêt dans son portefeuille de liquidités et de valeurs mobilières.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34C : Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

Pour plus de renseignements au sujet des risques de marché et de la manière dont EADS s'efforce de gérer ces risques, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34A : Gestion des risques financiers ».

2.2 États financiers

Les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2010, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, sont joints aux présentes et font partie intégrante du présent Document de référence.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporées au présent Document d'Enregistrement :

- ▶ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs,

* EBIT : avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

tels que ci-joints et incorporés par référence dans le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 22 avril 2009, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- ▶ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels que ci-joints et incorporés par référence dans le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 21 avril 2010, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Des exemplaires des Documents de référence mentionnés ci-dessus sont disponibles gratuitement, sur simple demande,

en anglais, en français, en allemand et en espagnol au siège de la Société et sur le site www.eads.com.

Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site d'EADS : www.eads.com, sur celui de l'AFM : www.afm.nl, et pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.

EADS atteste que les rapports d'audit ci-joints (ainsi que ceux intégrés au présent document par référence) ont été reproduits fidèlement à la connaissance d'EADS et est en mesure de confirmer que les informations fournies par les Auditeurs ne contiennent aucune omission susceptible de rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

2.3 Honoraires statutaires des Auditeurs

Prestations de services au Groupe des Auditeurs et des membres de leur réseau pour les exercices financiers 2010, 2009 et 2008 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants L.L.P.					
	2010		2009		2008		2010		2009		2008	
	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%
Audit												
Audit légal, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 710	81,1	5 238	72,3	4 872	67,5	4 493	70,8	4 390	79,9	4 684	84,7
Autres diligences	516	7,4	1 258	17,4	821	11,4	1 607	25,4	969	17,6	548	9,9
Sous-total	6 226	88,5	6 496	89,7	5 693	78,9	6 100	96,2	5 359	97,5	5 232	94,6
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	628	8,9	354	4,9	1 191	16,5	123	1,9	137	2,5	160	2,9
Technologie de l'information	12	0,2	200	2,7	251	3,5	121	1,9	-	-	-	-
Autres (préciser si > 10 % des honoraires de l'audit)	172	2,4	194	2,7	82	1,1	-	-	-	-	138	2,5
Sous-total	812	11,5	748	10,3	1 524	21,1	244	3,8	137	2,5	298	5,4
Total	7 038	100,0	7 244	100,0	7 217	100,0	6 344	100,0	5 496	100,0	5 530	100,0

2.4 Informations relatives aux Auditeurs

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel*
KPMG Accountants N.V. Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam — Pays-Bas Représenté par L. A. Blok	10/05/2000	26/05/2011
Ernst & Young Accountants L.L.P. Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Pays-Bas Représenté par C. T. Reckers	24/07/2002	26/05/2011

* Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 26 mai 2011, en vue de désigner Ernst & Young Accountants L.L.P. et KPMG Accountants N.V. en qualité d'Auditeurs de la Société pour l'exercice 2011.

KPMG Accountants N.V., Ernst & Young Accountants L.L.P. et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais, NIVRA (*Nederlands Instituut van Register Accountants*).



3

Description générale de la Société et de son capital social

3.1	Description générale de la Société	108
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	108
3.1.2	Forme juridique	108
3.1.3	Droit applicable et information du public	108
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	111
3.1.5	Objet social	111
3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	111
3.1.7	Consultation des documents juridiques	111
3.1.8	Exercice social	111
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	112
3.1.10	Assemblées générales	112
3.1.11	Déclaration des participations	114
3.1.12	Offres obligatoires	115
3.2	Renseignements de caractère général concernant le capital social	117
3.2.1	Capital social émis	117
3.2.2	Capital social autorisé	117
3.2.3	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	118
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	118
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	119
3.3	Répartition du capital et des droits de vote	120
3.3.1	Répartition du capital	120
3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	122
3.3.3	Forme des actions	127
3.3.4	Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	127
3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	129
3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	129
3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	131
3.4	Dividendes	135
3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	135
3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	135
3.4.3	Délai de prescription des dividendes	135
3.4.4	Régime fiscal	136
3.5	Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières	137

3.1 Description générale de la Société

3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

Nom commercial : EADS

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

Dénomination sociale : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Téléphone : + 31 (0)71 5245 600

Siège social : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

Fax : +31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme de droit néerlandais (*naamloze vennootschap*).

De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions des législations en vigueur dans chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais), ainsi que par ses Statuts (ci-après les « **Statuts** »).

également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. EADS doit ensuite s'assurer que les Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers « *Wet op het financieel toezicht* » (la « **WFT** »). En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certaines des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

Pour conclure, les Informations Réglementées doivent être disponibles pour un mécanisme d'archivage centralisé qui doit être officiellement désigné par l'État membre d'origine d'EADS.

3.1.3.1 OBLIGATIONS EN MATIÈRE D'INFORMATION PÉRIODIQUE

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenue de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle d'EADS relève de l'État membre où est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. À cet égard, l'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par EADS est l'AFM.

En application de la Directive Transparence, EADS doit diffuser ces Informations Réglementées à l'échelle communautaire, et de telle sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, EADS peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementaires doivent

EADS est tenue de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- ▶ la publication d'un rapport financier annuel et du rapport d'audit établi par les Commissaires aux Comptes, dans les quatre mois suivant la fin de chaque exercice ;
- ▶ la publication d'un rapport financier semestriel, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice ;
- ▶ la publication des rapports financiers trimestriels, au cours de la période commençant dix semaines après le début et finissant six semaines avant la fin du premier ou du second semestre de l'exercice.

1

2

3

4

5



Sommaire

De plus, la Société doit déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses États financiers annuels consolidés et audités, le rapport de gestion, le rapport des Commissaires aux Comptes et certaines informations spécifiques liées aux États financiers.

La Société a également fourni dans son Document d'Enregistrement une liste de documents sociaux et financiers et autres informations publiés ou mis à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que le lieu où ces documents peuvent être obtenus (voir « — 3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenue de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne depuis le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des admissions à la Bourse allemande (*Börsenzulassungsverordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le sous-segment *Prime Standard du marché réglementé (regulierter Markt)* de la Bourse de Francfort, la Société est soumise à certaines obligations consécutives à sa cotation décrites ci-dessous. La Société fait également partie du MDAX, l'indice des valeurs des moyennes capitalisations de *Deutsche Börse AG*.

Conformément aux sections 65 et 66 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, la Société doit publier des comptes annuels et semestriels consolidés ainsi que des rapports trimestriels, qui peuvent être rédigés uniquement en anglais. Par ailleurs, conformément à la section 67 de la réglementation boursière, la Société doit publier un calendrier financier en début de chaque exercice en allemand et en anglais. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les États financiers annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la Bourse allemande.

Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, EADS n'est plus assujettie aux obligations d'information prévues par la loi espagnole relative aux valeurs mobilières précisée par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenue de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

3.1.3.2 OBLIGATIONS D'INFORMATION PERMANENTE

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union européenne (voir l'introduction du chapitre « — 3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, EADS doit publier les Informations Réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. EADS publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information interne communiquée conformément aux lois relatives aux Informations Réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions de la Société.

3



Réglementation française

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux valeurs mobilières, la Société est tenue de publier, dès que possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (ci-après un « **événement significatif** »). Tout événement significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un événement significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induisse pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information. Néanmoins, EADS informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un événement significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site Internet les détails relatifs à tout événement significatif. La Société doit essayer de faire en sorte que l'information significative soit communiquée simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union européenne où ses titres sont admis à la cotation.

Une ordonnance du 1^{er} juin 2009 prévoit qu'EADS nomme au moins un porte-parole officiel pour répondre à toute question que la CNMV pourrait avoir en relation à un événement significatif révélé par EADS. Ce porte-parole doit pouvoir

répondre officiellement au nom d'EADS et avoir accès à la Direction de la Société afin de vérifier toute information demandée par la CNMV.

Une circulaire du 4 novembre 2009 précise davantage les processus pour communiquer la nomination du porte-parole auprès de la CNMV et de tout remplaçant ultérieur. Elle prévoit également que l'annonce de tout événement significatif doit passer par le système CIFRADO (système électronique de la CNMV pour les avis et communications) et que toute annonce faite par un autre moyen n'est possible qu'à certaines conditions exceptionnelles, sous réserve de l'accord de la Direction Générale des Marchés (*Dirección General de Mercados*).

La loi espagnole relative aux Bourses de valeurs et ses règlements d'application imposent à la Société :

- (i) de disposer d'un règlement de son Conseil d'administration, qui doit être déposé auprès de la CNMV et publié sur le site Internet d'EADS ;
- (ii) de déposer auprès de la CNMV une description des dispositions pertinentes du droit néerlandais et des Statuts concernant la tenue des Assemblées d'actionnaires, et de publier cette description sur son site Internet ;
- (iii) de maintenir un site Internet contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (iv) de déposer chaque année un rapport relatif à la gouvernance d'entreprise auprès de la CNMV ; et
- (v) s'agissant des dispositions de tout pacte d'actionnaires relatives à l'exercice des droits de vote lors des Assemblées d'actionnaires ou aux restrictions ou conditions applicables à la libre négociabilité des actions ou des obligations convertibles, (a) dès lors qu'EADS est partie au pacte d'actionnaires en question, de communiquer ces dispositions à la CNMV qui les publiera ensuite en tant qu'événement significatif ; (b) de publier ces dispositions sur le site Internet d'EADS, à moins que la Société en soit dispensée par la CNMV et (c) d'exposer le contenu de ces dispositions dans le rapport annuel relatif à la gouvernance d'entreprise auquel il est fait référence à l'alinéa (iv) ci-dessus.

1

2

3

4

5



Sommaire

3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 Objet social

Conformément à l'article 2 des Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes d'entités juridiques, de groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- » l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- » des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce de La Haye (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) sous le n° 24288945.

3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

En France, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, France, Tél. : + 33 1 42 24 24 24).

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (Willy-Messerschmitt Strasse – Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : + 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts sont disponibles à la CNMV et au siège social d'EADS en Espagne (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : + 34 91 585 70 00).

3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3

3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

3.1.9.1 DIVIDENDES

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'Assemblée des actionnaires.

L'Assemblée des actionnaires peut décider (sur proposition du Conseil d'administration) que tout ou partie d'une distribution de dividendes aux actionnaires sera effectué(e) sous forme d'actions de la Société et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer toute autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant ladite décision. Les dividendes dont la distribution a été décidée doivent être versés dans un délai

de quatre semaines suivant la date de la décision, à moins que le Conseil d'administration ne propose que ce versement ait lieu à une autre date et que l'Assemblée des actionnaires n'approuve cette proposition.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres distributions sont versés par virement bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

3.1.9.2 LIQUIDATION

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 Assemblées générales

3.1.10.1 CONVOCATION AUX ASSEMBLÉES

Les actionnaires se réunissent en Assemblée générale aussi souvent que le Conseil d'administration l'estime nécessaire ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou collectivement, 10 % au moins du capital social émis de la Société. L'Assemblée générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Suite à la transposition de la Directive 2007/36/CE (la « **Directive des Actionnaires** ») en droit néerlandais le 1^{er} juillet 2010, le Conseil d'administration doit remettre les convocations aux Assemblées générales des actionnaires au moins 42 jours avant l'Assemblée par la publication d'un avis sur le site Internet de la Société (www.eads.com), qui sera accessible directement et en permanence jusqu'à l'Assemblée. L'avis de convocation doit établir les éléments prévus au chapitre 2:114, paragraphe 1 du Code Civil néerlandais.

Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou Haarlemmermeer (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée générale annuelle au moins deux mois avant la date de celle-ci. Toute demande émanant d'un ou plusieurs actionnaires représentant collectivement au moins 1 % du capital social émis de la Société (ou des actions représentant

une capitalisation boursière totale de 50 millions d'euros) et visant à l'inscription de certains points à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être satisfaite par le Conseil d'administration si elle lui a été présentée au moins six (6) semaines avant la date prévue de l'Assemblée et que ni la raison et l'équité ne justifient l'acceptation par le Conseil d'administration d'un délai plus court.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

3.1.10.2 CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées, soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « — 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ».

Un actionnaire ou une personne en droit d'assister à une Assemblée peut se faire représenter par plus d'une personne, étant précisé qu'un seul détenteur de procuration peut être désigné pour chaque action.

Suite à la transposition en droit néerlandais de la Directive des Actionnaires, les personnes ayant le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y voter sont celles qui sont enregistrées dans le registre prévu à cet effet par le Conseil

1

2

3

4

5



Sommaire

d'administration le 28^e jour avant l'Assemblée générale des actionnaires (la « **Date d'enregistrement** »), indépendamment des personnes qui ont droit aux actions au moment de l'Assemblée.

Toute personne en droit d'exercer les droits mentionnés dans le précédent paragraphe (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'Assemblée à partir d'un autre lieu de manière à ce que la personne agissant en qualité de Président de l'Assemblée soit convaincue que cette personne participe à l'Assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'Assemblée, autorisée à y voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

Pour assister à l'Assemblée générale des actionnaires et pour y voter, le Conseil d'administration, ou toute personne physique ou morale désignée à cet effet par le Conseil d'administration, devra au préalable être averti par écrit par chaque porteur d'une ou plusieurs actions et par les personnes qui reçoivent les droits susmentionnés tirés de ces actions, au plus tôt à la Date d'enregistrement, de son intention d'assister à l'Assemblée. Cet avis doit être reçu par le Conseil d'administration, ou bien par toute personne physique ou morale désignée à cet effet par le Conseil d'administration, le jour mentionné dans l'avis de convocation.

Les titulaires d'actions faisant l'objet d'une inscription sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la possibilité de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions EADS par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. et qui désirent participer aux Assemblées générales doivent obtenir, à cet effet, de leur intermédiaire financier ou teneur de compte, une carte d'admission ainsi qu'une procuration d'Euroclear France S.A. conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cette fin, un actionnaire pourra également demander à être inscrit directement (et non par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A.) sur le registre de la Société. Cependant, seules les actions enregistrées au nom d'Euroclear France S.A. peuvent être négociées en Bourse.

Afin d'exercer leurs droits de vote, les actionnaires peuvent également, en contactant leur intermédiaire financier ou teneur de compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Conformément aux Statuts, EADS peut également mettre à disposition des moyens électroniques pour la convocation, la participation et le vote aux Assemblées générales des actionnaires. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques de marché.

3.1.10.3 CONDITIONS DE MAJORITÉ ET DE QUORUM

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour les Assemblées d'actionnaires. La loi néerlandaise requiert une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, dont, toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote n'est pas présent ou représenté à l'Assemblée, la majorité simple suffisant dans le cas inverse. Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE VOTE

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue. Les actionnaires de référence d'EADS (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») ne bénéficient pas de droits de vote différents de ceux des autres actionnaires.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

Les alinéas 2 et 3 de l'article 25 des Statuts d'EADS stipulent que « *Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas considéré comme valable s'il est émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la Société ou l'une de ses filiales détient le certificat de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales.* »

3



3.1.11 Déclaration des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote d'EADS ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. Toute personne dont la participation en capital ou en droits de vote d'EADS atteint, dépasse ou devient inférieure à un ou plusieurs des seuils susmentionnés en raison d'un changement au niveau du capital en circulation d'EADS ou des droits de vote liés aux actions EADS tel que notifié à l'AFM par EADS, doit avertir l'AFM au plus tard le quatrième jour de Bourse à compter du moment où l'AFM a publié la notification d'EADS. EADS doit notamment notifier à l'AFM immédiatement si le capital social en circulation ou les droits de vote ont varié de 1 % ou plus depuis le précédent avis de la Société.

Si, à la fin d'une année civile, la composition de la participation d'un investisseur diffère des informations le concernant précédemment notifiées suite à la conversion de certains types de titres ou suite à l'exercice de droits d'acquérir des droits de vote, cet investisseur doit alors fournir une mise à jour de ses informations précédentes dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de l'année civile, moyennant un avis écrit adressé à l'AFM. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet (www.afm.nl). Les Statuts exigent en outre que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils franchissent les seuils indiqués ci-dessus.

Les Statuts imposent également à toute personne, acquérant directement ou indirectement, seule ou avec des tiers avec lesquels elle agit de concert, plus d'un dixième du capital social émis ou des droits de vote de la Société, d'informer la Société si elle envisage (i) de procéder à des achats ou à des cessions d'actions de la Société au cours des 12 mois à venir (ii) de continuer ou de cesser d'acquérir des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquérir le contrôle de la Société ; ou (iv) de demander la désignation d'un administrateur au Conseil d'administration de la Société. La Société communiquera à l'AFM toute information reçue à ce sujet.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote.

OBLIGATION DE DÉCLARATION POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF D'EADS

Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT concernant les franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de vote d'EADS⁽¹⁾ détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'administrateur, que le pourcentage de détention soit ou non égal ou supérieur à l'un des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions EADS détenues et des droits de vote qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5:60 du WFT dispose que certaines personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (appelés ensemble les « **Initiés** », comme défini ci-après) avertissent l'AFM des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions. Ces personnes sont tenues d'informer l'AFM de ces opérations dans un délai de cinq jours de Bourse à compter de la transaction, sauf si le montant total des transactions ainsi effectuées au cours d'une année civile est inférieur à 5 000 euros.

Les « **Initiés** » d'EADS comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (ci-après le « **Règlement des Opérations d'Initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles

(1) Dans ce contexte, le terme « actions » comprend également les certificats de dépôt d'actions et les droits découlant d'un contrat d'achat d'actions ou de certificats de dépôt d'actions, en particulier d'options d'achat, de bons de souscription d'actions et d'obligations convertibles. De même, le terme « droits de vote » comprend également les droits réels ou contingents à des droits de vote (tels que ceux intégrés dans des options d'achat, dans des bons de souscription d'actions ou dans des obligations convertibles).

1

2

3

4

5



Sommaire

applicables aux transactions sur titres. En application du Règlement des Opérations d'Initiés, (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions EADS s'ils disposent d'informations privilégiées ; (ii) certaines personnes ne sont autorisées à effectuer des transactions sur les marchés des actions ou options de souscription d'actions EADS que durant certaines périodes très limitées, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*), nommé par la Société, comme aux autorités de marchés compétentes. La version mise à jour du Règlement des Opérations d'Initiés, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2007, est disponible sur le site Internet de la Société.

Le Conseil d'administration d'EADS a nommé Hans Peter Ring, Directeur financier d'EADS, comme responsable de la conformité des transactions d'initiés. Le responsable de la conformité des transactions d'initiés veille à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et du reporting à l'AFM.

Conformément à l'article 5:59 alinéa 7 de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute

autre manière et qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En application de l'article 15a de la Loi allemande sur les Bourses de valeurs mobilières, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif d'EADS) ou les personnes qui leur sont étroitement liées doivent fournir une information sur les transactions sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de Bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenue de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

3.1.12 Offres obligatoires

3.1.12.1 DIRECTIVE OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à EADS dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de la Société. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas d'EADS, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et les informations relatives à l'offre, seront traitées conformément aux règles de l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information devant être fournie au personnel d'EADS et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une OPA, ainsi que les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, les règles applicables et l'autorité compétente

(voir « — 3.1.12.2 Loi néerlandaise » et « — 3.1.12.3 Statuts »).

Le droit néerlandais contient également des dispositions relatives à la contrepartie offerte, en particulier le prix et le droit de l'acquéreur, de la société cible ou tout porteur d'actions de saisir la Chambre commerciale de la cour d'appel d'Amsterdam afin qu'elle détermine un juste prix.

3.1.12.2 LOI NÉERLANDAISE

La loi (la « **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui – individuellement ou agissant de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) – viendraient à détenir directement ou indirectement 30 % ou plus des droits de vote de la Société (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une OPA portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital de la Société. Outre les exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient – individuellement ou de concert – 30 % ou plus des droits de vote de la Société.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme

3



a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec la société cible avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société cible. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés au sens de l'article 2:24b du Code Civil néerlandais ; (ii) les personnes morales et sociétés, avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à une personne physique, une personne morale ou une société qui, entre autres :

- ▶ acquiert un contrôle significatif après avoir lancé une offre publique inconditionnelle (*gestand doen*) portant sur l'ensemble des actions (ou certificats d'actions) de la société cible ;
- ▶ est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique a été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- ▶ est une personne morale indépendante de la société cible et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- ▶ acquiert un contrôle significatif à la suite (i) d'un transfert intra-groupe d'actions représentant un contrôle significatif ou (ii) d'un transfert entre une société mère et sa filiale ;
- ▶ acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés, auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible ; et
- ▶ agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas non plus si :

- ▶ la personne physique ou morale, ou la société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de 30 jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de 30 jours susvisée ; ou

- ▶ l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, dans le cadre du vote d'une résolution approuvée par 95 % des voix exprimées, à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au concert.

La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit d'exiger le rachat de ses actions par tout émetteur d'une offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la Société. Cette demande doit être soumise à la Chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam dans les trois mois suivant la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

3.1.12.3 STATUTS

Sans préjudice des dispositions de la loi OPA visées au chapitre — 3.1.12.2 ci-dessus, les Statuts de la Société contiennent des stipulations de nature à imposer à un acquéreur de lancer une OPA sur les actions de la Société.

Conformément à l'article 15 des Statuts, dans l'hypothèse où une acquisition directe ou indirecte d'actions de la Société aurait pour effet d'amener une personne à détenir seule ou de concert (au sens de la section 5:45 de la WTF) des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33,33 % du capital social émis de la Société, cette ou ces personnes seront tenues de lancer une offre publique inconditionnelle d'achat à tous les actionnaires, portant sur la totalité de leurs actions, ou de faire en sorte qu'une telle offre soit lancée. Cette offre devra respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables dans chaque pays dans lequel les actions de la Société sont cotées.

Conformément à l'article 16 des Statuts, lorsqu'une telle offre n'est pas lancée dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale à 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société (ou si l'offre n'est pas conforme aux exigences légales ou réglementaires dans chacun des pays où les titres sont cotés) ou si la Société n'a pas été informée régulièrement dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration de la Société confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, la ou les personnes tenues de faire une offre devront, dans le délai fixé par l'avis du Conseil d'administration, échanger le pourcentage des actions qu'elles détiennent au-delà de 33,33 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par la *Stichting Administratiekantoor EADS* (la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis envoyé par le Conseil d'administration, le droit de participer aux Assemblées, d'y voter et de recevoir des dividendes sera suspendu en ce qui concerne les actions constitutives du Pourcentage Excédentaire. Si la personne tenue d'échanger ses actions correspondant au Pourcentage Excédentaire contre des

certificats de dépôt ne s'est pas acquittée de cette obligation dans un délai de 14 jours à compter d'un nouvel avis du Conseil d'administration, la Société est irrévocablement autorisée à procéder à un tel échange. Les Statuts de la Fondation prévoient que cette dernière n'aura pas le droit d'assister aux Assemblées générales de la Société en qualité d'actionnaire, d'y prendre la parole et d'y voter au titre des actions qu'elle détient, sauf si le Conseil d'administration de la Fondation estime que cela est nécessaire pour assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une OPA obligatoire.

Conformément à l'article 17 des Statuts, l'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas dans les cas suivants :

- ▶ transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;
- ▶ transfert à un dépositaire central de titres, à une chambre de compensation ou de règlement-livraison intervenant en cette qualité, étant entendu que les dispositions de l'article 16 des Statuts, décrit ci-dessus, s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en infraction aux articles 15 et 16 des Statuts, décrits ci-dessus ;

- ▶ transfert ou émission d'actions par la Société à l'occasion d'une fusion ou de l'acquisition par la Société d'une autre société, ou d'actifs ;
- ▶ cession d'actions entre parties à un pacte visé par la définition donnée par la WMZ à la notion de « parties agissant de concert », si le pacte est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte du fait de l'admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou de l'exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'appliquant pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33,33 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties au *Participation Agreement* (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires »), tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte par voie d'admission ou d'exclusion d'une ou de plusieurs parties, de l'obligation de procéder à une offre obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ;
- ▶ transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dans laquelle il détient une participation de plus de 50 %, ou en faveur d'une société qui détient plus de 50 % du capital de l'actionnaire cédant.



3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social

3.2.1 Capital social émis

Au 31 décembre 2010, le capital social émis de la Société s'élevait à 816 402 722 euros, réparti en 816 402 722 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.2 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2010, le capital social autorisé de la Société s'élevait à 3 milliards d'euros, répartis en trois milliards d'actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou suppression par l'Assemblée générale selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel au nombre d'actions qu'ils détiennent, leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, sauf en ce qui concerne les actions émises en contrepartie d'apports autres qu'en numéraire et les actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

L'Assemblée générale des actionnaires a le pouvoir d'émettre des actions. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'Assemblée générale des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut autoriser le Conseil d'administration à limiter ou supprimer de tels droits pour une période qui ne peut dépasser cinq ans. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être

approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée, si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite Assemblée.

Conformément à la septième résolution adoptée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS du 27 mai 2009, le Conseil d'administration dispose des pouvoirs nécessaires en vue de (i) l'émission d'actions et l'octroi de droits de souscription d'actions portant sur le capital autorisé, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 1 % du capital autorisé de la Société à un moment donné et (ii) limiter ou exclure les droits préférentiels de souscription, dans les deux cas pour une période arrivant à échéance lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra en 2011. Il sera alors demandé aux actionnaires de renouveler ce mandat lors de l'Assemblée.

L'Assemblée des actionnaires dispose du pouvoir de réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale et modification corrélative des Statuts, cette dernière hypothèse requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de

rémunération à long terme »), il n'existe aucun titre donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2010 étaient exercées.

	Nombre d'actions	% du capital dilué	Nombre de droits de vote	% des droits de vote dilués*
Nombre total d'actions d'EADS émises au 31 décembre 2010	816 402 722	97,3 %	813 207 546	97,3 %
Nombre total d'actions d'EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	22 898 099	2,7 %	22 898 099	2,7 %
Total : capital social potentiel d'EADS	839 300 821	100 %	836 105 645	100 %

* L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et les droits de vote est susceptible d'être limité par les programmes de rachat d'actions de la Société, si les actions rachetées font l'objet d'une annulation ultérieure. Voir « — 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

1

2

3

4

5



Sommaire

3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission*	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29/12/1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
03/04/2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
08/07/2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aerospatiale Matra, DASA AG et SEPI	1 €	715 003 828	1 511 477 044 €	715 053 828	715 053 828 €
13/07/2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1 €	80 334 580	1 365 687 860 €	795 388 408	795 388 408 €
21/09/2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société	1 €	11 769 259	168 300 403 €	807 157 667	807 157 667 €
05/12/2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
04/12/2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 11 octobre 2002 au n° 02-1081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
05/12/2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 25 septembre 2003 au n° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20/07/2004	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
03/12/2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 au n° 04-755)	1 €	2 017 822	34 302 974 €	809 216 322	809 216 322 €
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25/07/2005	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11/05/2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29/07/2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 au n° 05-353)	1 €	1 938 309	34 618 198,74 €	810 181 020	810 181 020 €
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20/07/2006	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 4 mai 2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524
En 2007	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119
09/05/2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 037 835	33 482 173 €	813 400 954	813 400 954
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473
En 2008	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26/05/08	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092
25/07/2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112
31/07/2009	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009	1 €	22 987	-	814 746 125	814 746 125
18/12/2009	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	1 358 936	13 263 215 €	816 105 061	816 105 061
En 2010	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	297 661	4 477 168 €	816 402 722	816 402 722

* Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

** Prédécesseur de l'AMF.

*** Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés d'EADS, voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».



3.3 Répartition du capital et des droits de vote

3.3.1 Répartition du capital

EADS a regroupé les activités d'Aérospatiale Matra (« **Aérospatiale Matra** » ou « **ASM** »), de Daimler Aerospace AG (« **DASA AG** ») (à l'exception de certains éléments d'actif et de passif) et de Construcciones Aeronáuticas S.A. (« **CASA** ») à l'issue d'une série d'opérations réalisées en juillet 2000.

Dans le présent document, le terme « **Réalisation** » désigne les apports effectués en juillet 2000 par Aérospatiale Matra, DASA AG et Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (« **SEPI** ») (société d'État espagnole) au profit d'EADS, dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

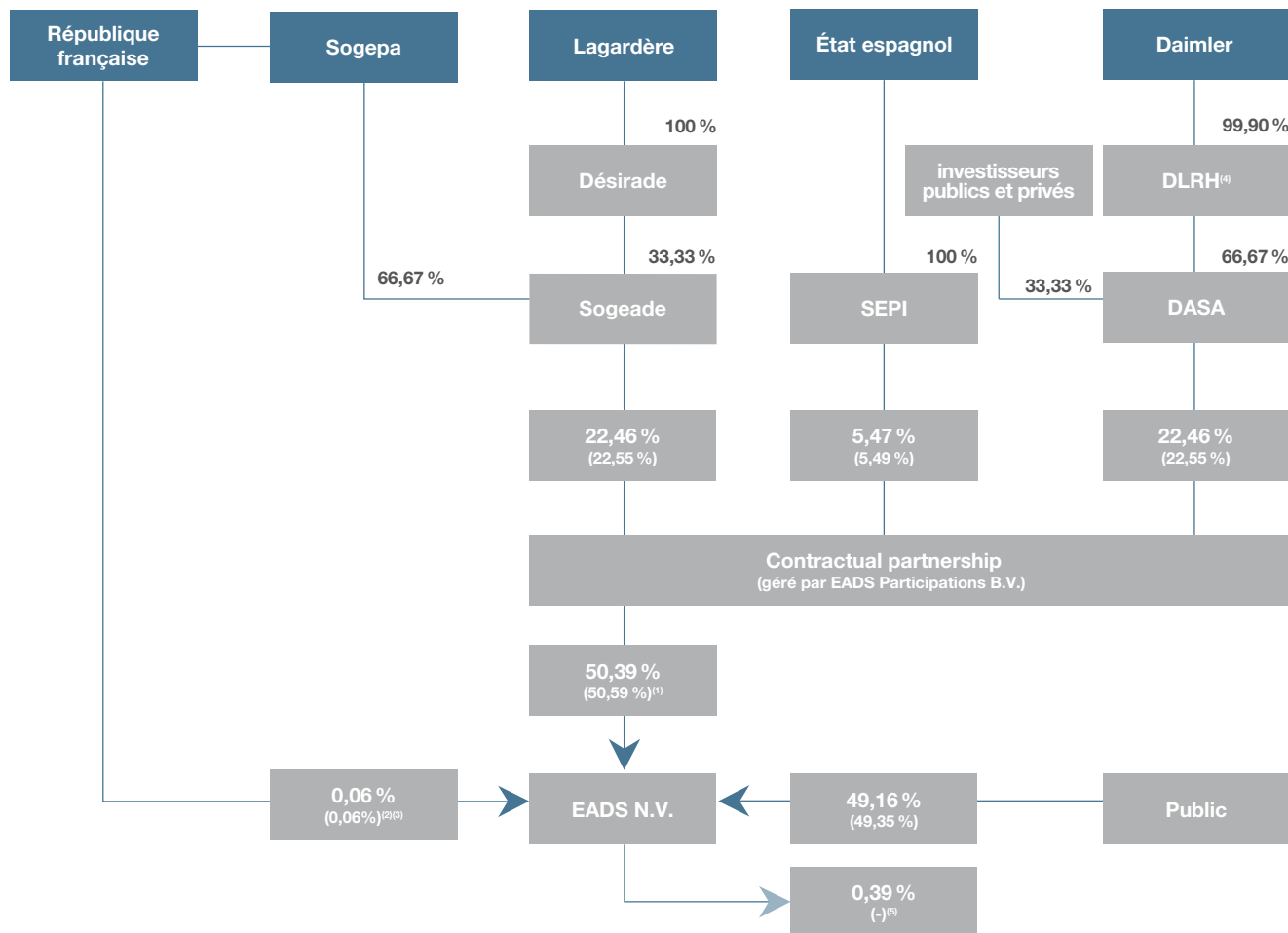
L'expression « **Actions Indirectes EADS** » fait référence aux actions EADS détenues par Daimler AG (« **Daimler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogeade** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote attachés, ainsi que Lagardère SCA (« **Lagardère** ») et la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ou les sociétés de leur groupe ; le nombre d'actions EADS détenues indirectement par l'intermédiaire de Sogeade reflétant, par transparence, leur participation respective dans Sogeade.

Sauf interprétation contraire, les participations de DASA AG dans le capital d'EADS sont désignées dans le présent document comme étant des participations de Daimler et les droits et obligations de DASA AG issus des accords décrits dans le présent document sont désignés comme étant des droits et obligations de Daimler.

Au 31 décembre 2010, le capital d'EADS était détenu à 22,46 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft - und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 99,90 % de Daimler. Les 33,33 % restants de DASA AG sont détenus par un consortium d'investisseurs privés et publics. Sogeade, société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2010 à 66,67 % par Sogepa (société détenue par la République française) et à 33,33 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détenait 22,46 % du capital social d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogeade détiennent 44,92 % du capital social d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un partenariat contractuel de droit néerlandais géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** »). SEPI, qui est partie au *Contractual Partnership*, détient 5,47 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 49,16 % et 0,39 % du capital social d'EADS. La **République française** (l'état français) détient directement 0,06 % du capital social d'EADS, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le diagramme ci-dessous montre la structure de l'actionnariat d'EADS au 31 décembre 2010, (en % du capital (droits de vote), avant exercice des options de souscription d'actions EADS). Voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

► Structure de l'actionariat d'EADS au 31 décembre 2010



- (1) EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS, sur lesquelles elle s'est vue consentir un nantissement par Sogead, Daimler et SEPI (qui conservent, chacun en ce qui le concerne, la propriété de ces actions).
- (2) La République française exerce les droits de vote attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ses actions auprès de la Caisse des Dépôts) de la même manière qu'EADS Participations B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du *Contractual Partnership*.
- (3) Actions détenues par la République française après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.
- (4) DLRH est détenue à 99,90 % par Daimler ; le solde est détenu par des actionnaires minoritaires individuels.
- (5) Au 31 décembre 2010, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital social, 3 195 176 actions auto-détenues. Les actions auto-détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif, voir « Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux administrateurs et aux principaux dirigeants ».

Environ 2,0 % du capital social (et des droits de vote) sont détenus par les salariés d'EADS au 31 décembre 2010.

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Les principaux accords régissant les relations entre les fondateurs d'EADS sont un accord (le « **Participation Agreement** ») conclu à la date de Réalisation entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead et SEPI et un contrat de droit néerlandais, le *Contractual Partnership* conclu entre Sogead, DASA AG, SEPI et EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership Agreement** »), qui reprend certaines conditions du Participation Agreement et d'autres accords (notamment un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires Sogead** »)) conclu entre Sogepa et Lagardère à la date de Réalisation et un accord entre la République française, Daimler et DLRH. EADS Participations B.V. est une société à responsabilité limitée de droit néerlandais (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*), qui intervient en qualité de gérant du *Contractual Partnership*. Les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogead et SEPI ont été nanties en faveur de la société EADS Participations B.V. qui détient le droit exclusif d'exercer les droits de vote se rapportant aux actions ainsi nanties (y compris le droit d'assister aux Assemblées d'actionnaires et d'y prendre la parole) conformément aux stipulations du *Contractual Partnership Agreement*.

Ces accords contiennent notamment des dispositions relatives :

- ▶ à la composition des Conseils d'administration d'EADS, d'EADS Participations B.V. et de Sogead Gérance (gérant commandité de Sogead) ;
- ▶ aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et Sogead ;
- ▶ aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogead, Sogepa et Lagardère ;
- ▶ aux défenses contre des prises de participation hostiles ;
- ▶ aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogead, Lagardère, Sogepa ou SEPI ;
- ▶ à une promesse d'achat consentie par Sogead en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçable dans certains cas ;
- ▶ à des droits spécifiques de l'État français en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ; et
- ▶ à certaines limitations relatives à la participation de l'État français dans EADS.

Les paragraphes ci-dessous fournissent des informations complémentaires sur les accords existant entre les principaux actionnaires d'EADS.

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. comprend un nombre égal d'administrateurs désignés respectivement par Daimler et par Sogead (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les administrateurs désignés par Sogead). Daimler et Sogead désignent chacune deux administrateurs, sauf accord contraire, et les administrateurs désignés par Daimler et Sogead ont le droit de désigner et de révoquer conjointement le Président et le Président exécutif. En outre, SEPI dispose du droit de désigner un administrateur, dès lors que la participation de SEPI dans EADS reste égale ou supérieure à 5 %, et en toute hypothèse jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Le Président doit être de nationalité française ou allemande, le Président exécutif étant alors de l'autre nationalité.

Cette structure donne à Daimler et à Sogead des droits identiques dans la désignation de la majorité des administrateurs d'EADS Participations B.V. Toutes les décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. requièrent un vote positif d'au moins quatre administrateurs, y compris le vote positif de tous les administrateurs désignés par Sogead et Daimler. Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ne délibère valablement que si un administrateur Sogead et un administrateur Daimler sont présents.

TRANSFERT D' ACTIONS EADS

Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère et Sogepa ont chacune le droit de vendre leurs actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- ▶ si l'une des parties entend céder des actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant d'exercer son droit de céder ses Actions Indirectes EADS dans le respect des dispositions indiquées ci-dessous ;
- ▶ en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, Daimler (dans le cas d'une cession par Sogead), Sogead (dans le cas d'une cession par Daimler) ou Sogead et Daimler (dans le cas d'une cession par SEPI) pourront soit exercer un droit de préemption, soit céder leurs Actions Indirectes EADS sur le marché selon la proportion des Actions Indirectes EADS détenues par les parties concernées ;
- ▶ toute cession d'Actions Indirectes EADS par Sogepa ou Lagardère est soumise à un droit de préemption en faveur de Lagardère ou Sogepa, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS peuvent être cédées (a) à un tiers identifié sous

1

2

3

4

5



Sommaire

réserve de l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de Daimler, et (b) si cet accord n'est pas obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de Daimler visé ci-dessus ;

- ▶ Lagardère et Sogepa disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ; et
- ▶ les droits de préemption et de sortie conjointe des sociétés Lagardère et Sogepa visés ci-dessus ne s'appliquent pas à une cession d'actions EADS détenues directement par l'une d'entre elles.

Toute cession d'actions EADS sur le marché conformément aux termes du Participation Agreement doit se faire de manière ordonnée, afin de perturber le moins possible le marché des actions EADS. À cette fin, les parties se consulteront avant toute opération de cession de ce type.

CONTRÔLE D'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers, à l'encontre duquel Daimler ou Sogeadé formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** ») viendrait à détenir une participation dans EADS égale ou supérieure à 12,5 % du nombre d'actions EADS dont les droits de vote sont exercés dans le cadre du *Contractual Partnership* (une « **Participation Qualifiée** ») à moins que l'Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) ait été effectuée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que Daimler et Sogeadé soient convenues que le Tiers Hostile doit cesser d'être considéré comme tel ou jusqu'à ce que ledit Tiers Hostile ait cessé de détenir une Participation Qualifiée, les parties au *Participation Agreement* useront de tous les moyens de contrôle et d'influence en leur pouvoir au sein de EADS pour éviter que le Tiers Hostile en question ne parvienne à augmenter ses droits ou pouvoirs dans EADS.

Les parties au *Participation Agreement* peuvent accepter une offre, (qu'elle soit sous forme d'offre publique ou autre), d'un Tiers Hostile qui ne serait acceptable ni par Daimler ni par Sogeadé (une « **Offre Hostile** »), sous réserve du respect des stipulations imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter de proposer au préalable ses actions EADS à Daimler et/ou Sogeadé, auquel cas ces dernières pourront exercer leurs droits de préemption sur tout ou partie des actions EADS détenues par la partie désireuse d'accepter l'Offre Hostile.

Toute cession d'actions EADS, autres que des Actions Indirectes EADS, par Daimler, Sogeadé ou Lagardère alors qu'un Tiers Hostile est actionnaire et acquéreur d'actions EADS sur le marché, est soumise à un droit de préemption de, respectivement, Sogeadé, Daimler et Sogepa. En cas de cession par Lagardère, et si Sogepa n'exerce pas son droit de préemption, Daimler bénéficie alors à son tour d'un tel droit.

DISSOLUTION DU CONTRACTUAL PARTNERSHIP ET D'EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le *Contractual Partnership* et EADS Participations B.V. seront dissous et liquidés en cas de survenance de certains événements (chacun représentant un « **Événement de Résiliation** »), notamment :

- si le nombre des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé vient à représenter moins de 10 % du nombre total d'actions EADS, sauf dans le cas où la différence entre les participations de Daimler et Sogeadé (calculées en pourcentage représenté par le nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'entre elles par rapport au nombre total d'actions EADS) est inférieure ou égale à 5 %, auquel cas la dissolution et la liquidation n'interviendront que si les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé représentent 5 % ou moins du nombre total d'actions EADS ; ou
- si, en cas de changement de contrôle de Lagardère, Sogepa, Sogeadé ou Daimler, aucune notification d'offre d'acquisition par un tiers des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS détenues par la partie faisant l'objet du changement de contrôle (la « **Partie Objet du Changement** ») (la Partie Objet du Changement entendant accepter ladite offre) n'a été effectuée conformément au *Participation Agreement* (voir paragraphe ci-dessous « Changement de Contrôle ») dans un délai de 12 mois à compter du changement de contrôle (l'absence de notification d'une offre d'acquisition par un tiers des Actions Indirectes EADS détenues par SEPI en cas de changement de contrôle de cette dernière ne donne pas lieu à dissolution du *Contractual Partnership* ou d'EADS Participations B.V. mais entraîne la perte par SEPI de ses principaux droits ou obligations au titre du *Participation Agreement* ou du *Contractual Partnership Agreement*).

En cas de survenance d'un Événement de Résiliation, la société EADS Participations B.V. doit cesser toute activité non nécessaire à sa liquidation ou à celle du *Contractual Partnership*.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit notamment que si (a) Lagardère ou Sogepa fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande, (b) Sogeadé fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande, (c) Daimler fait l'objet d'un changement de contrôle et Sogeadé en fait la demande, (d) SEPI fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler ou Sogeadé en fait la demande, alors :

- la partie faisant l'objet du changement de contrôle fera ses meilleurs efforts afin d'assurer la vente de ses actions Sogeadé (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa) ou de ses Actions Indirectes EADS (si la partie faisant l'objet du changement





de contrôle est Daimler, Sogead ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché. Lorsque la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa, le tiers acquéreur sera nommé avec l'accord de Daimler, qui ne pourra pas être indûment refusé ; et

- (ii) si un tiers effectue une offre d'acquisition des actions Sogead détenues par Lagardère ou Sogepa ou des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogead ou SEPI, selon le cas, et si la partie faisant l'objet du changement de contrôle entend accepter cette offre, celle-ci sera immédiatement notifiée (a) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Lagardère ou Sogepa, (b) à Sogead dans le cas d'un changement de contrôle affectant Daimler, (c) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Sogead, ou (d) à Daimler ou Sogead dans le cas d'un changement de contrôle affectant SEPI (la partie recevant la notification visée aux points (a), (b), (c) ou (d) étant ci-après dénommée la « **Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement** »). La Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement de contrôle aura un droit prioritaire d'acquisition des actions Sogead ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si Daimler et Sogead demandent l'une et l'autre à ce que SEPI trouve un tiers acquéreur, chacune d'entre elles pourra acquérir les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI proportionnellement au nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'elles. Si la Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement ne déclare pas son intention d'acquérir les actions Sogead ou les Actions Indirectes EADS dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'offre, la Partie Objet du Changement sera tenue de céder lesdites actions Sogead ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de Sogead ou de Daimler (selon le cas), ni un membre du Groupe ayant pris le contrôle de la Partie Objet du Changement.

CAS DE DÉFAILLANCE AUTRES QU'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit certaines mesures en cas de défaillance (autre qu'un changement de contrôle), et notamment, en cas de cessation de paiement ou de violation substantielle du *Participation Agreement*. En particulier, s'il survient un cas de défaillance concernant Daimler, Sogead ou SEPI, la partie non-défaillante (à savoir respectivement Sogead, Daimler ou encore Sogead et Daimler agissant conjointement) bénéficiera de la part de la partie défaillante d'une promesse de vente portant sur ses actions EADS ainsi que sur sa participation dans EADS Participations B.V. Si ce cas de défaillance concerne Lagardère ou Sogepa, cette partie sera tenue de faire ses meilleurs efforts pour céder sa participation dans le capital de Sogead à un tiers acheteur, et ce à des conditions de marché et de bonne foi (ledit acheteur

ne pouvant être un concurrent d'EADS ou de Daimler). En cas de cession par Lagardère, le tiers acheteur devra être désigné par Sogepa avec l'accord de Daimler (ledit accord ne pouvant être refusé de façon déraisonnable). En cas de cession par Sogepa, Daimler devra donner son accord sur cette cession (ledit accord ne pouvant être refusé de manière déraisonnable).

DROITS ET ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

La République française, qui n'est pas partie au *Participation Agreement*, a conclu avec Daimler et DLRH un contrat distinct de droit français en date du 14 octobre 1999 (tel que modifié), selon lequel :

- ▶ la République française s'engage à ne pas détenir, à travers Sogepa, Sogead et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social émis d'EADS ;
- ▶ la République française s'engage à ce que ni ELLE ni aucune entreprise publique ne détienne directement aucune action EADS ; et
- ▶ exception faite, dans l'un et l'autre de ces cas (i) des actions EADS actuellement détenues par la République française suite à des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999 et qui devront être vendues sur le marché ; (ii) des actions détenues par Sogepa ou par la République française et pouvant être cédées ou acquises conformément aux dispositions du *Participation Agreement* ou du Pacte d'actionnaires Sogead (voir ci-dessous) ; et (iii) des actions acquises exclusivement à des fins d'investissement.

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre EADS et la République française (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a concédé à la République française (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans le cas où (i) un tiers non affilié aux groupes Daimler et/ou Lagardère acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 10 % ou tout multiple de 10 % du capital ou des droits de vote d'EADS ou (ii) il serait envisagé de céder les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques après la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogead et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead.

SOGEADE

Sogead est une société en commandite par actions de droit français, dont le capital social est détenu par Sogepa (66,67 %) et par la société par actions simplifiée de droit français Désirade (33,33 %). Le capital social de Désirade est lui-même détenu à 100 % par Lagardère. Lagardère détient donc indirectement 33,33 % de Sogead.

L'associé commandité de Sogead, Sogead Gérance, est une société par actions simplifiée française gérante de Sogead et dont le capital est réparti à égalité entre Sogepa et Lagardère SCA.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance se compose de huit administrateurs, dont quatre sont désignés par Lagardère (parmi lesquels sera désigné le Président du conseil) et quatre par Sogepa. Les décisions du Conseil d'administration de Sogead Gérance sont prises à la majorité simple des administrateurs, sauf pour les questions ci-dessous, qui requièrent une majorité qualifiée de six administrateurs sur huit : (a) acquisitions ou cessions de participations ou d'actifs, dont la valeur individuelle excède 500 millions d'euros ; (b) accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle ou financière ; (c) augmentation de capital d'EADS portant sur un montant supérieur à 500 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription ; (d) toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration des missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde (chacun un « **Domaine réservé de Sogead** »). Les décisions visées au point (d) ci-dessus sont également régies par le Contrat de Missiles Balistiques (voir paragraphe ci-dessus « Droits et engagements spécifiques de la République française »).

Si, lors d'un vote du Conseil d'administration de Sogead Gérance portant sur ces questions, il n'est pas possible de réunir la majorité qualifiée de six administrateurs en raison du vote négatif d'au moins un des administrateurs désignés par Sogepa, les administrateurs désignés par Sogead au Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. seront tenus de voter contre cette proposition. Cela signifie qu'en sa qualité d'actionnaire de Sogepa, la République française pourra bloquer toutes décisions relatives à ces questions au sein d'EADS Participations B.V. et par voie de conséquence au sein d'EADS aussi longtemps que le Pacte d'actionnaires Sogead restera en vigueur.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. et/ou le Conseil d'administration d'EADS seraient appelés à se prononcer sur l'un des points suivants :

- (a) désignation/révocation du Président et du Président exécutif d'EADS et désignation/révocation du Président exécutif d'Airbus ;
- (b) investissements, projets, lancement de nouveaux produits ou cessions par toute entité du Groupe, pour une valeur individuelle ou un montant individuel de plus de 500 millions d'euros ;
- (c) conclusion d'un accord stratégique ou de coopération ;

- (d) modification du capital autorisé d'EADS et augmentation du capital émis d'EADS, à l'exception des augmentations de capital réalisées pour les besoins d'un plan d'actionnariat salarié ou d'autres émissions en faveur des salariés, pour un montant, par année ou par plan, inférieur à 2 % du capital émis ;
- (e) modification (1) des Statuts d'EADS, (2) du règlement intérieur du Conseil d'administration et (3) du règlement intérieur du Comité exécutif ;
- (f) changement de dénomination, de lieu d'enregistrement ou de nationalité d'EADS ; et
- (g) décisions importantes concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance devra se réunir au préalable afin de décider du caractère approprié de chaque point visé ci-dessus. À cet égard, la décision du Conseil d'administration de Sogead Gérance devra être adoptée à la majorité qualifiée de six des huit administrateurs et formulée par écrit, étant entendu que les administrateurs d'EADS Participations B.V. désignés par Sogead ne sont pas tenus par une telle décision. Cette procédure ne s'applique pas lorsque le sujet concerné aura été examiné en tant que Domaine réservé de Sogead, conformément à la procédure décrite ci-dessus.

L'actionnariat de Sogead reflétera en permanence les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de Sogead dans EADS.

Dans certains cas, et notamment en cas de changement de contrôle de Lagardère, Lagardère accordera une promesse de vente portant sur ses actions Sogead à une tierce personne privée désignée par Sogepa avec l'accord de Daimler. Cette promesse pourra être exercée pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié si Lagardère ou Sogepa cesse de détenir au moins 20 % du capital de Sogead, étant toutefois précisé que : (a) les stipulations relatives à la promesse de vente consentie par Lagardère, telles que décrites ci-dessus, resteront en vigueur aussi longtemps que le *Participation Agreement* restera en vigueur, (b) tant que Sogepa détiendra au moins une action Sogead, elle conservera le droit de désigner un administrateur de Sogead Gérance, dont l'approbation sera nécessaire pour toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration de missiles balistiques ou participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde et (c) le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié en cas de dissolution de la société EADS Participations B.V. du fait de Daimler. Dans ce dernier cas, les parties se sont engagées à négocier un nouveau pacte



d'actionnaires sur la base du pacte d'actionnaires conclu par elles le 14 avril 1999, relatif à la société Aérospatiale Matra, en tenant compte de leurs participations respectives dans Sogeadé à la date de la dissolution de la société EADS Participations B.V.

PROMESSE D'ACHAT

Aux termes du *Participation Agreement*, Sogeadé s'est engagé envers Daimler à acheter ses actions dans EADS, Daimler pouvant exercer cette promesse (i) en cas de situation de blocage résultant de l'exercice par Sogepa de ses droits relatifs à certaines décisions stratégiques (énumérées ci-dessus dans le cadre de la description de Sogeadé), autres que celles se rapportant à l'activité de missiles balistiques ou (ii) durant certaines périodes, sous réserve, dans l'un ou l'autre cas, que l'État français détienne toujours une participation directe ou indirecte dans EADS. La promesse d'achat ne peut être exercée que sur la totalité des actions EADS détenues par Daimler, à l'exclusion de tout exercice partiel.

Le prix d'exercice de la promesse d'achat sera calculé sur la base d'une moyenne des cours de Bourse d'EADS.

En cas d'exercice par Daimler de la promesse d'achat accordée par Sogeadé, cette dernière acquerra les actions EADS auprès de Daimler. Toutefois, Lagardère a le droit d'exiger que Sogepa se substitue à Sogeadé aux fins d'acquisition des actions EADS de Daimler, à la suite de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat. Daimler a d'ores et déjà accepté cette faculté de substitution. Au cas où Lagardère n'exercerait pas cette faculté de substitution, Lagardère devrait fournir sa quote-part du financement nécessaire à cette acquisition. Sogepa s'engage à fournir sa quote-part du financement correspondant à ses droits dans Sogeadé. Au cas où Lagardère déciderait de ne pas participer au financement, (a) Sogepa s'oblige à se substituer à Sogeadé aux fins d'acquisition des actions cédées par Daimler du fait de l'exercice par cette dernière de la promesse d'achat et (b) Sogepa ou Lagardère pourra demander la mise en liquidation de Sogeadé et d'EADS Participations B.V. et la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé (nonobstant les clauses de résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé décrites ci-dessus au paragraphe « Sogeadé »). Dans ce cas, Lagardère sera libre de procéder à la vente de ses actions EADS sur le marché ou par cession de bloc à un tiers.

NANTISSEMENT D' ACTIONS D'EADS EN FAVEUR DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

À la date de Réalisation, et afin de garantir la bonne exécution de leurs engagements aux termes du *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement*, Sogeadé, Daimler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

DADC

EADS détient 75 % des actions de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (« DADC »), les 25 % restants étant détenus par DLRH. Le capital social de Dornier GmbH est détenu par DADC à hauteur de 97,1 % et par la famille Dornier à hauteur de 2,9 %. Lors des Assemblées générales, DADC détient plus de 95,2 % des droits de vote de la société Dornier GmbH, la famille Dornier en détenant moins de 4,8 %. Les sociétés DADC et Dornier GmbH ont conclu un contrat de contrôle et de transfert des bénéfices et des pertes.

Un nombre considérable de résolutions d'Assemblées générales de la société Dornier GmbH doit réunir une majorité de 100 % des votes exprimés, notamment les résolutions relatives à la dissolution de ladite société, à toute modification des Statuts tendant à mettre fin aux droits des actionnaires minoritaires, à les limiter ou les affecter, à réduire le capital social, à la réalisation de fusions (sauf si Dornier GmbH est l'entité absorbante), aux transferts de participations dans d'autres entreprises, ou de branches complètes d'activités, à l'exception des transferts d'actifs en échange d'actions ou dans le cadre d'un apport en nature ou en faveur d'une société affiliée à Daimler, ce qui sera supposé être le cas si Daimler contrôle au moins 20 % du capital de ladite société. La même règle de majorité s'applique à tous les transferts de parts sociales de Dornier GmbH détenues par le Groupe Daimler (y compris par les sociétés associées à cette dernière) sous réserve de certaines exceptions incluant les transferts à d'autres sociétés du Groupe Daimler (y compris les sociétés associées à cette dernière). En outre, la famille Dornier perçoit de Dornier GmbH un dividende garanti égal à 8,7 % ou 15 % (selon la nature des parts) du montant nominal de ses parts, majoré de tout crédit d'impôt attaché. Le dividende garanti est indexé. Daimler a garanti le paiement du dividende minimum aux actionnaires appartenant à la famille Dornier. En ce qui concerne le contrat de transfert des bénéfices et des pertes qui existe actuellement entre DADC et Dornier GmbH, les associés membres de la famille Dornier sont en droit de recevoir le paiement d'un montant au moins égal à celui auquel ils auraient eu droit en l'absence d'un tel contrat. En interne, DADC a repris la charge de cette garantie.

Le 30 novembre 1988, Daimler et la famille Dornier ont conclu un contrat distinct afin de renforcer les droits de Daimler et, simultanément, de protéger les intérêts économiques des actionnaires minoritaires. Ces derniers peuvent notamment exiger que leurs parts de la société Dornier GmbH soient rachetées (i) en numéraire ; (ii) en échange d'actions Daimler ; ou (iii) en échange d'actions d'une entité dans laquelle Daimler exerce, directement ou indirectement, ses activités aérospatiales, par Daimler ou par toute autre société liée à Daimler et désignée par cette dernière. Le 29 mars 2000, Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG ont conclu un accord aux termes duquel Daimler est en droit de demander à DADC de racheter les parts sociales ainsi cédées

1

2

3

4

5



Sommaire

par les actionnaires membres de la famille Dornier. Daimler remboursera à DADC tout montant supérieur à la valeur de marché des parts. Par ailleurs, DADC assumera certains autres droits et obligations relatifs à la protection des intérêts de la famille Dornier.

Le 29 décembre 2004, Silvius Dornier et Daimler ont conclu un accord visant à transférer à Daimler ou à une autre société du Groupe Daimler, désignée par Daimler, le reliquat des actions de Dornier GmbH détenues par Silvius Dornier (3,58 %). Cet accord visait également à éteindre tous les droits et toutes les prétentions éventuelles de Silvius Dornier au titre de sa participation dans Dornier GmbH ou s'y rapportant. Aucun autre actionnaire de la famille n'a exercé son droit de premier refus dans le délai de trois mois lui permettant d'acquiescer ces actions, la cession des titres a pris effet le 17 avril 2005. Aux termes de l'accord susmentionné entre Daimler, DLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG (« *Handhabungsvereinbarung* »), DADC a soumis à Daimler une offre irrévocable d'achat portant sur ces actions à la valeur du marché dès leur cession effective à Daimler. Cette offre a été acceptée par Daimler et l'opération a été finalisée le 3 mai 2005.

Aux termes des accords conclus dans le cadre de la création d'EADS, DLRH s'est engagée à indemniser Lagardère (ou tout membre de son groupe) et SEPI. Cette indemnisation couvrira tous coûts, réclamations, demandes, frais, pertes ou responsabilités (autres qu'une perte que DLRH (ou un autre membre du Groupe Daimler) ne peut prévoir) que chacun des bénéficiaires de l'engagement d'indemnisation pourrait encourir ou supporter à compter de la date de tels accords du fait de tout droit à réparation obtenu par tout associé de Dornier GmbH (autre que les membres du Groupe DASA AG) ou dont un tel associé ferait la demande à l'encontre de Lagardère (ou tout membre de son groupe), de SEPI, du *Contractual Partnership*, d'EADS Participations B.V., de DASA AG, d'EADS ou de toute entité apportée par, ou au nom de, Daimler et, devenant membre du Groupe, ou de tout membre du Groupe DASA AG. Cette indemnisation ne s'appliquera également à EADS que dans la mesure où elle ne serait pas prévue dans les traités d'apport de DASA AG à EADS.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs, autres que les relations entre la Société et ses principaux actionnaires telles que décrites à la section 3.3.2.

3

3.3.3 Forme des actions

Les actions d'EADS se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être

émis des certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 florins néerlandais (« NLG »), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune. Le souscripteur initial était Aerospatiale Matra, en faveur de laquelle 100 actions ont été émises le 29 décembre 1998. Ces actions ont été transférées à DASA AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en Bourse se présentent comme suit (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « —3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions EADS ont été distribuées à titre gratuit par la République française à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, la République française et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions EADS (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions EADS) autres que leurs Actions Indirectes EADS (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions EADS à distribuer aux anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires – Droits et engagements spécifiques de la République française ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de surallocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en Bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes EADS acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de surallocation).



Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS représentant à cette date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote d'EADS), à l'exception de ses Actions Indirectes EADS.

Le 11 novembre 2005, DASA AG a transféré la totalité de sa participation dans EADS à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« **DC KG** »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA AG l'intégralité de sa participation dans EADS.

Le 4 avril 2006, les sociétés Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune leurs participations respectives dans EADS. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions d'EADS avec un groupe de banques d'investissement. Le Groupe Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions EADS livrables à l'échéance des obligations susvisées correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social d'EADS, soit environ 61 millions d'actions EADS. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions EADS par JSC Vneshtorgbank (anciennement Bank of Foreign Trade), soit 5,04 % du capital social d'EADS à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public, en vertu duquel elle a réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS tout en conservant et maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires de contrôle allemands et français. À la suite de cet accord, le 13 mars 2007, Daimler a transféré la totalité de sa participation de 22,5 % dans EADS à une nouvelle société contrôlée par Daimler dans laquelle le consortium d'investisseurs a pris une

participation d'un tiers par l'intermédiaire d'une structure *ad hoc*. Cette participation correspond à 7,5 % du capital d'EADS. Daimler continue de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS. Daimler a la possibilité de dissoudre la nouvelle structure à partir du 1^{er} juillet 2010. En cas de dissolution de cette structure, Daimler pourra soit remettre des actions EADS aux investisseurs, soit leur verser une contrepartie en numéraire. En cas de remise d'actions EADS, l'État allemand, la République française et Lagardère par l'intermédiaire de Sogeadé auront le droit de préempter ces actions afin de préserver l'équilibre franco-allemand. Cette transaction constitue une exception spécifique aux accords décrits à la section « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

Le 26 décembre 2007, JSC Vnesthorgbank a cédé et transféré 41 055 530 actions EADS à la Vnesheconombank. EADS a été informée de cette transaction après qu'elle soit intervenue.

Le 26 janvier 2009, Lagardère et Natixis, seul souscripteur et seul porteur des obligations échangeables à titre obligatoire émises par Lagardère en 2006, ont signé un amendement au contrat de souscription en vertu duquel ils ont accepté, à l'initiative de Natixis, d'avancer la date de remboursement des obligations échangeables à titre obligatoire – et par conséquent, la date de livraison de la troisième tranche des actions EADS – du 25 juin 2009 au 24 mars 2009. Conformément aux termes de l'amendement, Lagardère a livré à Natixis 20 370 000 actions EADS le 24 mars 2009, représentant 2,5 % du capital et des droits de vote d'EADS.

Le 19 mars 2010, Daimler et le consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé leur décision de proroger l'accord conclu le 9 février 2007 concernant la participation et les droits de vote dans EADS (comme discuté ci-dessus). À la Chancellerie fédérale d'Allemagne, le 16 mars 2010, Daimler et ces investisseurs ont affirmé leur volonté de poursuivre l'accord existant sans lui apporter de modification. Ainsi, Daimler détient encore 22,5 % des droits de vote dans EADS alors que sa participation économique est toujours de 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français reste inchangé.

1

2

3

4

5



Sommaire

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

	Situation au 31 décembre 2010			Situation au 31 décembre 2009			Situation au 31 décembre 2008		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
Actionnaires									
DASA AG	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,50 %	22,59 %	183 337 704
Sogeade	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704	25,00 %	25,10 %	203 707 704
SEPI	5,47 %	5,49 %	44 690 871	5,48 %	5,50 %	44 690 871	5,49 %	5,51 %	44 690 871
<i>Sous-total Contractual Partnership</i>	<i>50,39 %</i>	<i>50,59 %</i>	<i>411 366 279</i>	<i>50,40 %</i>	<i>50,60 %</i>	<i>411 366 279</i>	<i>52,99 %</i>	<i>53,20 %</i>	<i>43 736 279</i>
République française*	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public**	49,16 %	49,35 %	401 338 521	49,15 %	49,34 %	401 120 240	46,56 %	46,74 %	379 388 329
Rachat d'actions auto-détenues***	0,39 %	-	3 195 176	0,39 %	-	3 115 796	0,39 %	-	3 141 758
Total	100 %	100 %	816 402 722	100 %	100 %	816 105 061	100 %	100 %	814 769 112

* Actions détenues par la République française après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.

** Y compris les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2010, les salariés d'EADS détenaient environ 2 % du capital social (et des droits de vote).

*** Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société et sauf disposition contraire à la Partie « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires », les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 2 000 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2010, a permis d'identifier 1 809 actionnaires, qui détiennent

au total 357 511 609 actions EADS (dont 6 067 328 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 41 392 012 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Répartition du capital ».

3

3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

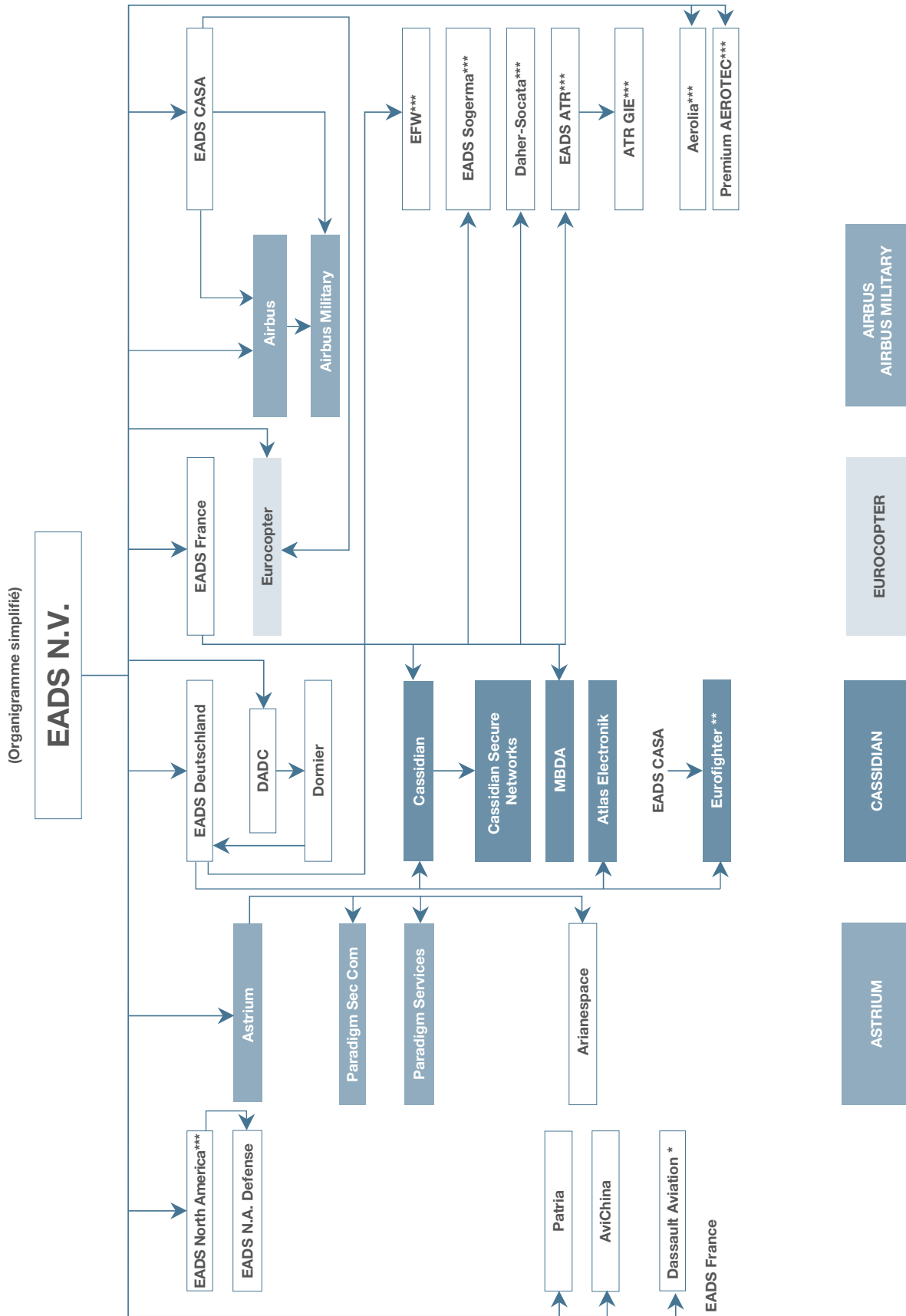
Voir « — 3.3.1 Répartition du capital » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée d'EADS au 31 décembre 2010, comprenant quatre Divisions et les principales Unités opérationnelles. Les sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier le schéma. Les cadres en couleur permettent d'identifier les entités rattachées à l'une des quatre Divisions d'EADS. Les cadres en blanc représentent des sociétés holdings ou des participations qui, n'étant pas rattachées à l'une des

quatre Divisions d'EADS, ne relèvent pas directement de la responsabilité d'un Directeur opérationnel défini. ATR, Sogerma, EADS North America et Daher-Socata sont classées dans la catégorie « Autres activités » et ne font pas partie des quatre Divisions d'EADS. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités d'EADS ».

Principales participations du Groupe EADS



* EADS détient sa participation dans Dassault Aviation par l'intermédiaire d'EADS France.
 ** La participation d'EADS dans Eurofighter est détenue conjointement par EADS Deutschland et EADS CASA.
 *** ATR, Sogerma, EADS North America et Daher-Socata sont consolidées dans « Autres activités » à des fins de reporting de segment ; EFW, Aerolia et Premium AEROTEC sont consolidées dans Airbus.

1

2

3

4

5



Sommaire

3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 DROIT NÉERLANDAIS ET INFORMATIONS RELATIVES AUX PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts de la Société, si (i) les capitaux propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires du nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y a été autorisé par une Assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 1^{er} juin 2010 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 27 mai 2009, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, y compris au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS convoquée le 26 mai 2011 afin de renouveler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 1^{er} juin 2010 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois débutant à la date de l'Assemblée du

1^{er} juin 2010, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

À la date de ce document, la Société détient 3 345 494 de ses propres actions, représentant 0,41 % de son capital social.

3.3.7.2 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

De plus, la Société doit communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

3.3.7.3 RÉGLEMENTATION ALLEMANDE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit allemand relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs allemands.

3.3.7.4 RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

3

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières 24/1988 du 28 juillet 1988, la Société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONNAIRES DEVANT ÊTRE AUTORISÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 26 MAI 2011

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

- ▶ **Date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions :** 26 mai 2011 ;
- ▶ **Utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document :** réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS : 3 345 494 actions.

Des informations détaillées sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement CE n° 2273/2003 et toujours détenues par EADS à la date du présent document, sont présentées ci-dessous.

- ▶ **Objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé au cas par cas par le Conseil d'administration en fonction des besoins et des opportunités) :**
 - ▶ réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties ou à consentir à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions rachetées seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes ;
 - ▶ détention d'actions visant à remplir des obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions EADS ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS ;

- ▶ achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; et
- ▶ liquidité ou animation du marché secondaire des actions EADS, dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 1^{er} octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF.

▶ Procédure :

- ▶ part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 % ;
- ▶ nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 81 687 671 actions, sur la base d'un capital social de 816 876 719 actions à la date du présent document. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant à la date du présent document soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 83 977 481 actions sur la base des 839 774 818 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société ;
- ▶ en outre, les sommes consacrées au rachat des actions de trésorerie ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les États financiers d'EADS, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS auto-détenues.

Au 31 décembre 2010, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 645 000 000 euros (primes d'apports), 3 424 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et moins 112 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 4 109 000 000 euros.

EADS se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis, ni le montant de 4 109 000 000 euros pendant la durée du programme.

- ▶ Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme ou supérieur aux seuils fixés par NYSE Euronext ;

1

2

3

4

5



Sommaire

► les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émission de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS dans les limites exposées dans ce document. Par ailleurs, EADS aura recours à des options d'achat et des swaps obtenus dans le cadre des contrats conclus au titre du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous), et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure de transaction similaire à celle utilisée pour le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses actions.

La part des actions rachetées sous forme de marchés d'application pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, en cas d'utilisation d'instruments financiers dérivés, EADS veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat ;

- caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le regulierter Markt de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence ;
- Daimler, DASA AG, la République française, Lagardère, SEPI, Sogead et Sogepa conserveront tous leurs droits, selon les circonstances, de vendre à EADS leurs actions EADS disponibles dans le cadre du présent programme de rachat d'actions ;
- prix maximum d'achat par action : €50.

► Durée du programme de rachat d'actions et autres caractéristiques :

ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 26 novembre 2012 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2011. L'un des principaux objectifs du programme de rachat d'actions EADS est de permettre aux salariés du Groupe EADS d'exercer les options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées de 2001 à 2006. Il est aujourd'hui prévu (i) de poursuivre et renouveler ce programme au moins jusqu'au 17 décembre 2016 (le 16 décembre 2016 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe EADS pourront exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2006) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date.

Les 1 843 814 actions EADS détenues par la Société lors de l'entrée en vigueur le 13 octobre 2004 du Règlement (CE) n°2273/2003 du 22 décembre 2003, et toujours détenues par EADS à la date du présent document, seront, par ordre de priorité décroissante, (i) soit annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale d'EADS, en vertu du droit néerlandais, afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée générale, dans le cadre d'un plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS, soit (ii) conservées afin de permettre d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'action visé dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération éventuelle de croissance externe, soit (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité.

À la date du présent document, EADS n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

EADS a fait appel à des instruments dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions (voir ci-dessous). Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces instruments dérivés (options d'achat).

Positions ouvertes à la date du présent document

	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
	Options d'achat acquises	Achats à terme	Options d'achat acquises	Ventes à terme
Nombre de titres	6 710 403			
Échéance maximum moyenne*	9 août 2012	-	-	-
Prix d'exercice moyen*	-	-	-	-

* Voir « Gouvernement d'entreprise – 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Afin de compenser l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire réalisées dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2001 et 2002, EADS a mis en œuvre un programme de rachat d'actions selon la méthode du delta neutre. À cet effet, EADS a conclu les accords suivants :

(i) des options d'achat permettant à EADS d'acquérir, auprès d'un établissement bancaire français de premier rang, un nombre d'actions EADS égal au nombre d'actions qui seront créées du fait de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2001 et 2002 et (ii) des contrats de swap ayant pour objet



l'ajustement périodique d'un montant en numéraire égal aux primes versées par EADS à un établissement bancaire français de premier rang dans le cadre de contrats d'options d'achat et ce, en fonction de la méthode du delta neutre.

Les options d'achat faisant l'objet de ces contrats ont été acquises par EADS auprès d'une banque française de premier rang et présentent les mêmes caractéristiques (en termes de prix d'exercice, de date d'exercice, de quantité, de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2001 et 2002. Si le cours des actions EADS augmente, l'établissement bancaire de premier rang doit acheter un nombre d'actions EADS correspondant à la hausse du cours en fonction de la formule du delta neutre. Le montant total payé pour ces actions par l'établissement bancaire français de premier rang correspond à la charge financière supportée par EADS, telle que déterminée dans les montants variables du contrat de swap. D'un autre côté, si le cours des actions EADS diminue, l'établissement bancaire français de premier rang doit vendre un certain nombre d'actions correspondant à la baisse du cours des actions selon la formule du delta neutre. Le montant total perçu par l'établissement bancaire français de premier rang sur la vente de ces actions correspond au produit financier reçu par EADS tel que déterminé dans les montants variables du contrat de swap. Dans ces conditions, le montant final dû au titre de l'achat des options d'achat n'est connu qu'au moment du paiement tel que déterminé en fonction du dernier montant variable du contrat de swap.

La structure de l'opération vise à couvrir l'effet dilutif et le risque de cours pour EADS liés à l'exercice des options d'achat d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2001 et en 2002. Dans ce cadre, EADS utilise les procédures

de contrôle interne mises en place par la Société pour assurer la fiabilité de la gestion des risques associés à ces options d'achat et à ces swaps. Des procédures et des outils de reporting ont été mis en place et les pouvoirs et responsabilités ont fait l'objet de délégations au sein du département Finance & Treasury qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions et activités opérationnelles relevant de sa compétence. Les organes compétents au sein de l'organisation d'EADS doivent être informés de tous les risques, opérations et activités de nature significative.

D'un point de vue comptable, les options d'achat entrent dans la catégorie des instruments de capital dans la mesure où elles donnent lieu à un règlement physique des actions sous-jacentes (IAS 32.16). La comptabilisation initiale a donc conduit à une réduction des disponibilités par le montant des primes payées et à une réduction des capitaux propres pour un même montant. Chaque paiement variable effectué en application de la formule du delta neutre entraîne un ajustement de même montant dans les disponibilités et les fonds propres afin de refléter les primes cumulées payées sur les options d'achat. Lors de l'exercice des options d'achat, EADS diminue sa trésorerie du montant payé (prix d'exercice multiplié par le nombre d'options) et déduit ses actions propres des capitaux propres. Les changements dans la valeur de marché des options d'achat ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat. Toutes ces opérations sont donc neutres au regard du compte de résultat.

La banque française de premier rang s'est contractuellement engagée à respecter la réglementation en vigueur en matière d'encadrement des procédures de rachat applicables à EADS, et notamment les dispositions des articles 241-1 à 241-6 et 631-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.



3.4 Dividendes

3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action*
2000	27/06/2001	0,50 €
2001	28/06/2002	0,50 e
2002	12/06/2003	0,30 €
2003	04/06/2004	0,40 €
2004	08/06/2005	0,50 €
2005	01/06/2006	0,65 €
2006	16/05/2007	0,12 €
2007	04/06/2008	0,12 €
2008	08/06/2009	0,20 €
2009	-	-

* Remarque : ces chiffres n'ont pas été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS

La politique de distribution de dividendes d'EADS est déterminée par le Conseil d'administration, qui peut prendre en compte plusieurs facteurs, notamment la performance financière du Groupe, ses futurs besoins de trésorerie ainsi que les dividendes versés par d'autres sociétés internationales appartenant au même secteur industriel. EADS ne peut s'engager sur le montant des dividendes versés au titre d'un exercice financier.

Sur la base d'un bénéfice par action de 0,68 euro en 2010, le Conseil d'administration d'EADS proposera lors de la prochaine

Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,22 euro par action (exceptionnellement, en raison des pertes importantes enregistrées de 2009, aucun dividende n'a été versé au titre de cet exercice). Sous réserve d'accord de l'Assemblée générale annuelle, le dividende devrait être versé le 6 juin 2011 (date d'enregistrement prévue le 3 juin 2011).

L'ambition du Groupe est d'améliorer progressivement la rentabilité à moyen terme, qui est l'indicateur clé pour le versement d'un dividende plus important à l'avenir.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu de l'article 31 des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement

d'acomptes sur dividendes est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le dividende sur lequel ledit acompte sera imputé est devenu dû et exigible.

3.4.4 Régime fiscal

Les informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »). Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels.

RETENUES À LA SOURCE SUR DIVIDENDES

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas et les bonis de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source sur dividendes aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier, le cas échéant, d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée dans le cadre d'une convention de non-double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon, presque tous les États membres de l'Union européenne, et d'autres pays.

RETENUE À LA SOURCE EN CAS DE VENTE OU DE CESSIION D' ACTIONS

Les produits tirés de la cession d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. Tout rachat par ou cession à la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, ou tout rachat par celles-ci, sera traité comme un dividende et sera soumis, en principe, aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

IMPÔTS SUR LE REVENU ET SUR LES PLUS-VALUES

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société sur les Actions ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ▶ ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une division d'une entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement stable (« *vaste inrichting* ») ou d'un représentant permanent (« *vaste vertegenwoordiger* ») aux Pays-Bas ;
- ▶ l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne ou soit réputé détenir, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ; ou
- ▶ l'Actionnaire Non Résident ne soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel (« *aanmerkelijk belang* ») ou un intérêt réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value soit reconnu(e) comme revenu d'activités diverses (« *belastbaar resultaat uit overige werkzaamheden* ») aux Pays-Bas, tel que défini dans la loi fiscale néerlandaise de 2001 (« *Wet inkomstenbelasting 2001* »).

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. D'ordinaire, une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

DROITS DE DONATION OU DE SUCCESSION

Aucun droit de succession ou donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que ce transfert ne soit interprété comme une donation ou une succession réalisée par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résidente ou réputée résidente des Pays-Bas.

1

2

3

4

5



Sommaire

TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

AUTRES DROITS ET TAXES

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement,

de sa notification et/ou de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

RÉSIDENCE

Un Actionnaire Non Résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières

Les communications visées ci-dessous comprennent les informations fournies au titre de la section 5:25f de la WFT et constituent le rapport annuel sur les communications sociétaires et financières prévu par l'article 10 de la Directive 2003/71/CE. Ces communications et informations sont disponibles et peuvent être consultées sur www.eads.com au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Résultats du premier trimestre 2010	14/05/2010
Communiqué de presse – Résultats du premier semestre 2010	30/07/2010
Communiqué de presse – EADS et Airbus saluent l'accord avec les États-clients de l'A400M	05/11/2010
Communiqué de presse – Résultats du troisième trimestre 2010	12/11/2010
Communiqué de presse – Airbus propose en option pour la famille A320 de nouveaux réacteurs permettant une réduction de carburant	01/12/2010
Communiqué de presse – Résultats annuels 2010 d'EADS	09/03/2011

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur www.eads.com.



4

Gouvernement d'entreprise

4.1	Direction et contrôle	141
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	142
4.1.2	Comités au sein du Conseil d'administration	153
4.1.3	Comité exécutif	155
4.1.4	Système de gestion du risque d'entreprise	157
4.1.5	Organisation Compliance	162
4.2	Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants	163
4.2.1	Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	163
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	167
4.2.3	Conventions réglementées	167
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	167
4.3	Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés	168
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	168
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	168
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	169



Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernement d'Entreprise tel qu'amendé fin 2008 (le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique de manière détaillée les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien qu'EADS applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, la Société doit toutefois fournir les explications ci-dessous, conformément au principe « appliquer ou expliquer ».

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, prière de se référer à l'adresse suivante : www.commissiecorporategovernance.nl.

1. EADS ÉTANT UNE SOCIÉTÉ DOTÉE D'UN ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE, UN CERTAIN NOMBRE DE SES ADMINISTRATEURS, MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT, DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ET DU COMITÉ STRATÉGIQUE SONT NOMMÉS ET SONT RÉVOCABLES PAR LES ACTIONNAIRES QUI LA CONTRÔLENT

Il convient toutefois de noter qu'une auto-évaluation du Conseil d'administration a confirmé que les administrateurs nommés par les actionnaires majoritaires de la Société émettent des opinions et défendent des positions conformes, à tous égards, aux intérêts économiques des actionnaires individuels. Compte tenu de l'absence de tout conflit d'intérêts économique majeur entre EADS et ses actionnaires majoritaires et au vu de l'indépendance des actionnaires majoritaires les uns par rapport aux autres, les administrateurs nommés par ces mêmes actionnaires majoritaires sont réputés représenter de façon équitable les intérêts de tous les actionnaires en exerçant un jugement critique et en agissant de manière indépendante les uns des autres, et indépendamment de tous intérêts particuliers. Par ailleurs, la composition du Conseil d'administration, telle que revue en octobre 2007 afin notamment d'accroître le nombre des administrateurs indépendants, avec un large éventail d'expériences représentées et la tenue de ses réunions, est propice à l'expression d'opinions autonomes et complémentaires.

Dès lors :

- (a) quatre administrateurs du Conseil d'administration sur 11 sont indépendants (alors que l'article III.2.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Conseil d'administration) ;
- (b) les administrateurs sont renouvelés simultanément tous les cinq ans (alors que l'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans

laquelle de nombreux administrateurs non dirigeants se retirent simultanément) ;

- (c) le Conseil d'administration est présidé par le Président du Conseil d'administration. En cas de révocation ou démission du Président, le Conseil d'administration doit immédiatement nommer un nouveau Président. Un Vice-Président n'est donc pas nécessaire pour assumer la fonction en cas de vacance de la présidence (alors que l'article III.4.1 (f) du Code néerlandais recommande la nomination d'un tel Vice-Président) ;
- (d) le Comité d'Audit d'EADS ne peut se réunir sans la présence du Président exécutif (alors que l'article III.5.9 du Code néerlandais le recommande) ;
- (e) le Comité d'Audit d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Comité d'Audit) ;
- (f) le comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS comprend deux membres du Conseil d'administration nommés par les actionnaires majoritaires (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au comité des Rémunérations et des Nominations) ;
- (g) le comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS n'est pas l'organe responsable de la procédure de sélection et des propositions de nomination des futurs membres du Conseil d'administration (alors que l'article III.5.14 (a) du Code néerlandais recommande que ce Comité se concentre sur la définition de critères de sélection et les procédures de désignation des membres destinés à siéger au Conseil d'administration et alors que l'article III.5.14 (d) recommande que ce Comité se concentre sur les propositions de nominations et de renouvellements).

2. EN CE QUI CONCERNE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

EADS applique différentes règles à la rémunération administrateurs selon qu'ils sont membres du Comité exécutif (comme le Président exécutif) ou non, comme décrit au point « — 4.2.1.2 Politique de rémunération détaillée ».

En cas de révocation du Président exécutif par la Société, une indemnité de départ égale à une fois et demie le montant total du salaire annuel cible lui sera versée (alors que l'article II.2.8 du Code néerlandais recommande que l'indemnité versée en cas de révocation soit égale à un an de salaire maximum et que dans les cas où le versement d'un maximum d'un an de salaire serait manifestement inapproprié pour un administrateur membre du Comité exécutif révoqué au cours de son premier mandat, ledit membre du Conseil d'administration soit éligible

1

2

3

4

5



Sommaire

au versement d'une indemnité de départ ne dépassant pas deux fois le salaire annuel) : le Conseil d'administration a conclu que le Président exécutif ne peut être maintenu à son poste à la suite d'un changement de stratégie ou de politique d'EADS ou à la suite d'un changement de contrôle d'EADS. L'indemnité de départ ne sera versée que si les critères de performance évalués par le Conseil d'administration ont été remplis par le Président exécutif.

Cependant, cette indemnité de départ n'est plus applicable puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans et peut partir à la retraite dès à présent.

3. EADS EST COTÉ SUR LES BOURSES DE FRANCFORT, PARIS ET EN ESPAGNE ET S'EFFORCE, À CE TITRE, DE RESPECTER RIGOREUSEMENT LES RÉGLEMENTATIONS EN VIGUEUR ET DE SUIVRE LES PRATIQUES GÉNÉRALEMENT ADOPTÉES SUR CES MARCHÉS VISANT À PROTÉGER L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.

- (a) de plus, EADS a adopté un Règlement sur le délit d'initiés qui se compose de règles spécifiques internes régissant, entre autres, la détention et la négociation d'actions

EADS et d'autres sociétés par les administrateurs. De ce fait, EADS est conforme à ces règles, réglementations et pratiques courantes en vigueur dans les juridictions dans lesquelles la Société est cotée ;

- (b) EADS n'exige pas de ses administrateurs qu'ils traitent leurs titres dans la Société comme un placement à long terme (alors que l'article III.7.2 du Code néerlandais recommande un tel traitement) ;
- (c) le mandat des administrateurs est de cinq ans sans limite de renouvellement (alors que les articles II.1.1 et III.3.5 du Code néerlandais recommandent que les administrateurs non dirigeants ne puissent effectuer plus de trois mandats de quatre ans et que les mandats des administrateurs dirigeants soient limités à quatre ans (sans limite de renouvellement)) ;
- (d) EADS ne respecte pas diverses recommandations dans le traitement des relations avec les analystes, telles que la possibilité pour les actionnaires d'assister aux réunions avec les analystes en temps réel et la publication des présentations faites aux analystes sur son site Internet, comme le préconise l'article IV.3.1 du Code néerlandais.

4.1 Direction et contrôle

Depuis sa création en 2000 et jusqu'au 22 octobre 2007, le Groupe EADS était dirigé par une structure bicéphale, avec deux Présidents et deux Co-Présidents exécutifs. Cette structure permettait d'assurer l'équilibre et la stabilité dont a besoin une société dotée d'un héritage industriel et multinational si exceptionnel.

Le 16 juillet 2007, Daimler (anciennement DaimlerChrysler), la République française et Lagardère, avec l'équipe de Direction d'EADS, ont décidé de mettre en œuvre une nouvelle structure de management et de direction. Le gouvernement allemand a également été consulté. Les principes directeurs de cette modification ont été l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de management et de direction d'EADS dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance, dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires de référence français et allemands. Dans sa structure de direction simplifiée, EADS est désormais dirigé par un seul Président et un seul Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également abouti à la conclusion qu'il était dans le meilleur intérêt du Groupe de recommander un accroissement du nombre d'administrateurs indépendants, afin de mieux refléter le profil d'entreprise internationale d'EADS en se conformant aux meilleures pratiques internationales de gouvernance.

C'est ainsi que Daimler et Sogeadé ont renoncé chacune à deux sièges au Conseil d'administration et que quatre administrateurs indépendants ont été élus par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 22 octobre 2007. Le Conseil d'administration ne compte plus aucun administrateur dirigeant, à l'exception du Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également décidé de modifier les responsabilités assumées par le Conseil d'administration, le Président, le Président exécutif et le Comité exécutif, tel qu'il est décrit ci-dessous. Ces modifications ont été complètement mises en œuvre et ont pris effet à la date de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires et de la réunion du Conseil d'administration tenues le 22 octobre 2007.

4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif

4.1.1.1 COMPOSITION, DROITS ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Conformément aux Statuts de la Société, le Conseil d'administration est en charge de la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration est composé de 11 membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'Assemblée des actionnaires. Le Conseil d'administration a adopté un règlement pour gérer ses affaires internes (le « **Règlement Intérieur** ») lors d'une réunion qui s'est tenue le 7 juillet 2000. Ce Règlement Intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 5 décembre 2003 afin de prendre en compte des recommandations de changements en terme de gouvernance d'entreprise. Il a été une nouvelle fois modifié lors d'une réunion du Conseil d'administration, le 22 octobre 2007, afin d'intégrer les changements apportés à la gouvernance d'entreprise approuvés lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le même jour.

Le Règlement Intérieur précise la composition, le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il établit également le mode de désignation et les responsabilités du Président et du Président exécutif. Le Règlement Intérieur prévoit en outre la création de trois Comités, (le Comité d'Audit, le comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique), dont il fixe la composition, les rôles et les règles de fonctionnement.

Le Conseil d'administration a également adopté des règles relatives aux transactions d'initiés. Ces règles imposent aux administrateurs des restrictions portant sur les opérations sur actions EADS dans certaines circonstances (pour plus d'informations, voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public »).

Les signataires du Participation Agreement (tel que modifié le 22 octobre 2007 et défini dans le premier paragraphe du chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont convenus que les droits de vote attachés aux Actions Indirectes EADS seront exercés par EADS Participations B.V. de telle sorte que le Conseil d'administration d'EADS soit composé des administrateurs d'EADS Participations B.V. et de quatre administrateurs supplémentaires indépendants.

Conformément au Règlement Intérieur, un administrateur indépendant est défini comme « *un administrateur qui n'est ni un dirigeant, ni un administrateur, ni un salarié, ni un agent, ni une personne ayant un lien commercial ou professionnel significatif avec le Groupe DASA, le Groupe Lagardère, le Groupe Sogepa, le Groupe SEPI, la République française, l'État allemand, l'État espagnol ou le Groupe EADS* ».

En vertu du Participation Agreement, le Conseil d'administration est composé de 11 membres (le « **Conseil d'administration** », les membres du Conseil d'administration étant dénommés les « **administrateurs** »). Il est composé comme suit :

- ▶ un Président non membre du Comité exécutif, désigné sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ le Président exécutif d'EADS, désigné sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ deux administrateurs désignés par Daimler ;
- ▶ deux administrateurs désignés par Sogead ;
- ▶ un administrateur désigné par SEPI, à condition que les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI représentent 5 % ou plus du nombre total d'actions EADS mais, dans tous les cas, jusqu'à l'Assemblée annuelle générale des actionnaires d'EADS devant se tenir en 2012 ; et
- ▶ quatre administrateurs indépendants, proposés conjointement par le Président et le Président exécutif d'EADS, chacun d'entre eux devant être approuvé par le Conseil d'administration.

Conformément aux Statuts, chaque membre du Conseil d'administration est en poste pour un mandat expirant lors de l'Assemblée générale annuelle d'EADS qui se tiendra en 2012. Les membres du Conseil d'administration seront renouvelés tous les cinq ans, lors de l'Assemblée générale annuelle.

L'Assemblée des actionnaires peut décider, à tout moment, de suspendre ou de révoquer un administrateur. Le nombre de mandats successifs pour lesquels un administrateur peut être nommé n'est pas limité.

Le Conseil d'administration nomme un Président, sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead. Le Président assure le bon fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier dans ses relations avec le Président exécutif, auquel il apporte son concours dans le cadre des discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs, dont il supervise le déroulement.

Le Président est de nationalité française ou de nationalité allemande, à condition que le Président exécutif ait l'autre nationalité.

Le Président peut soumettre sa démission au Conseil d'administration ou être démis de ses fonctions de Président sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead. En outre,



cette nomination prend fin si le Président est démis de ses fonctions ou s'il démissionne de sa fonction d'administrateur. Après la révocation ou la démission du Président, et si les administrateurs désignés par Daimler et les administrateurs désignés par Sogead ne désignent pas d'un commun accord un nouveau Président, le Conseil d'administration nomme, à la majorité simple, un administrateur (de même nationalité que l'ancien Président) en qualité de Président intérimaire pendant une période qui arrivera à expiration soit (i) 20 jours ouvrables après la désignation conjointe par les administrateurs désignés par Daimler et les administrateurs désignés par Sogead d'un nouveau Président (période au cours de laquelle une réunion du Conseil d'administration sera convoquée aux fins de désigner un nouveau Président, sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead), soit (ii) deux mois à partir de la nomination de ce Président intérimaire, selon le premier de ces deux termes échus.

À la demande de tout administrateur formulée trois ans après le début du mandat du Président, dénonçant un/des écart(s) important(s) préjudiciable(s) par rapport aux objectifs et/ou une absence de mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunira pour déterminer si ces écarts et/ou cette absence de mise en œuvre de la stratégie sont vraiment survenus pendant cette période et, dans l'affirmative, décidera de renouveler ou non sa confiance au Président (le « **Vote de confiance** »). Le Conseil d'administration s'exprime dans le cadre de ce Vote de confiance à la majorité simple. Le Président est révoqué s'il n'obtient pas ce Vote de confiance et un nouveau Président est nommé conformément aux dispositions précitées.

Sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead, le Conseil d'administration a nommé un Président exécutif responsable de la gestion quotidienne de la Société. La manière selon laquelle le Président exécutif peut démissionner ou être remplacé, le cas échéant, est identique aux règles qui s'appliquent pour le Président. La procédure de Vote de confiance mentionnée ci-dessus est également applicable au Président exécutif, dans des conditions identiques s'appliquant au Président.

Pouvoirs du Conseil d'administration

La Société est représentée par le Conseil d'administration ou par le Président exécutif. Le Président exécutif ne peut conclure des opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration sauf approbation de celles-ci.

Parmi les principales responsabilités du Conseil d'administration, figurent, entre autres :

- ▶ l'approbation de toute modification concernant la nature ou le périmètre d'activité du Groupe ;

- ▶ l'approbation de toute proposition à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires pour modification des Statuts d'EADS (Majorité Qualifiée, telle que définie ci-après) ;
- ▶ l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- ▶ l'approbation des modifications substantielles apportées au business plan et au budget annuel du Groupe ;
- ▶ la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- ▶ la désignation ou la révocation du Président du Conseil d'administration et du Président exécutif, ainsi que la prise de décision liée à la nomination ou la révocation du Président exécutif d'Airbus, étant précisé que (i) le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif d'Airbus doivent être de même nationalité, française ou allemande, et que le Président exécutif et le Directeur général délégué d'Airbus seront de l'autre nationalité et (ii) que le Président exécutif et le Président exécutif d'Airbus ne peuvent être la même personne (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ la nomination des membres du Comité exécutif (voir ci-dessous), pris dans leur ensemble et non à titre individuel ;
- ▶ la définition et l'approbation des modifications du Règlement Intérieur et du règlement du Comité exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ la prise de décision concernant les nominations du Comité des actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général d'EADS et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe ;
- ▶ l'approbation des modifications importantes apportées à l'organigramme du Groupe ;
- ▶ l'approbation des investissements, projets, produits ou cessions du Groupe dont la valeur est supérieure à 350 millions d'euros (étant précisé que cette approbation ne requiert la Majorité Qualifiée que pour les investissements, projets, produits ou cessions du Groupe EADS dont la valeur est supérieure à 500 millions d'euros) ;
- ▶ l'approbation des alliances stratégiques et des accords de coopération du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ l'approbation des décisions relatives à la politique actionnariale et les mesures ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- ▶ l'approbation de toute décision importante concernant l'activité missiles balistiques du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- ▶ l'approbation d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;



- l'approbation de toute proposition du Président et du Président exécutif concernant la nomination d'administrateurs indépendants, en vue d'une soumission à l'Assemblée générale des actionnaires ; et
- l'approbation des principes et directives régissant la conduite du Groupe sur des sujets impliquant des responsabilités non contractuelles (questions environnementales, assurance qualité, annonce financière, l'intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe.

Vote et règlement intérieur

Chaque administrateur dispose d'une voix, étant entendu que, si le nombre d'administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, est plus important que ceux désignés par Daimler, l'administrateur désigné par Daimler qui est présent à la réunion, peut exercer le même nombre de voix que les administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, et vice versa. Toutes les décisions du Conseil d'administration seront prises à la majorité simple (six administrateurs, présents ou représentés, votant en faveur de la résolution), excepté les votes se rapportant à certaines questions qui ne peuvent être dûment résolues qu'à la majorité des voix, y compris le vote à l'unanimité des deux administrateurs désignés par Sogead et des deux administrateurs désignés par Daimler (la « **Majorité Qualifiée** »). Lors des réunions du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un administrateur désigné par Sogead et un administrateur désigné par Daimler. Un administrateur peut autoriser un autre administrateur à le représenter à un Conseil d'administration et à voter pour son compte. Cette autorisation doit être effectuée par écrit.

Dans l'hypothèse d'une situation de blocage au sein du Conseil d'administration, autre qu'une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer la promesse d'achat qui lui est accordée par Sogead (voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Promesse d'achat »), la question sera soumise à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de Sogead et au Président du Directoire de Daimler. S'il apparaît qu'une situation de blocage, y compris une situation de blocage

donnant droit à Daimler d'exercer ladite promesse d'achat (mais, dans ce cas, sous réserve de l'accord de Sogead et de Daimler), relève de la compétence de l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS, une résolution sera insérée à l'ordre du jour de l'Assemblée générale, les droits de vote de Sogead, Daimler et SEPI étant neutralisés lors de ladite Assemblée.

Conformément au Règlement Intérieur, le Conseil d'administration peut constituer des Comités composés de certains de ses membres. Outre le Comité d'Audit, le comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique, le Conseil d'administration a la possibilité de constituer d'autres Comités auxquels il peut déléguer certaines fonctions d'importance décisionnelle moindre ou accessoire, ce qui n'exonère pas l'ensemble des administrateurs de leur responsabilité collective. Lors des réunions de tout Comité constitué au sein du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un administrateur désigné par Sogead et un administrateur désigné par Daimler. Toutes les décisions des Comités sont prises à la majorité simple.

En plus du Règlement Intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par les directives internes des administrateurs (les « **Directives des administrateurs** ») adoptées conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Les Directives des administrateurs sont constituées d'une charte des administrateurs (la « **Charte des administrateurs** ») définissant les droits et obligations des membres du Conseil d'administration, d'une charte du Comité d'Audit (la « **Charte du Comité d'Audit** »), d'une charte du comité des Rémunérations et des Nominations (la « **Charte du comité des Rémunérations et des Nominations** ») et d'une charte du Comité Stratégique (la « **Charte du Comité Stratégique** »), décrivant chacune les rôles respectifs des Comités.

La Charte des administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs, lesquels leur imposent notamment d'agir dans l'intérêt de la Société et des parties prenantes de celle-ci, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêt.

1

2

3

4

5



Sommaire

Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Bodo Uebber	51	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS	Non exécutif
Louis Gallois	67	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS	Exécutif
Rolf Bartke	63	2007	2012	Président de Keiper-Recaro Group	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	51	2007	2012	Associé cogérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	65	2005, réélu en 2007	2012	Conseiller économique	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	49	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé commandité et Président exécutif de Lagardère SCA	Nommé par Sogead
Hermann-Josef Lamberti	55	2007	2012	Membre du directoire de Deutsche Bank	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	60	2007	2012	Président-Directeur général d'ArcelorMittal	Indépendant
Sir John Parker	68	2007	2012	Président de National Grid PLC et d'Anglo American PLC	Indépendant
Michel Pébereau	69	2007	2012	Président du Conseil d'administration de BNP Paribas	Indépendant
Wilfried Porth	52	2009	2012	Membre du Directoire de Daimler	Nommé par Daimler

Remarque : Statut au 1er mars 2011 ; l'adresse professionnelle de tous les administrateurs s'agissant de toute question relative à EADS est : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

Au sein d'EADS, chaque administrateur doit associer expériences, qualifications, compétences et connaissances du secteur, indispensables pour aider la Société à formuler sa stratégie générale et à l'atteindre, conjointement à un savoir-faire précis pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées en tant que membre d'un des Comités du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration estime en outre que le profil diversifié de ses administrateurs en termes d'expériences, de nationalités, etc. est précieux pour la qualité et l'efficacité de son travail.

Le Conseil d'administration proposera des candidats qui pourront, avec les autres administrateurs, gérer EADS de sorte à renforcer sa position de chef de file dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. À cet égard, le Conseil d'administration prendra en compte la diversité – en particulier la répartition hommes/femmes – lorsqu'il évaluera et proposera des candidats pour le renouvellement à venir de l'ensemble du Conseil d'administration en 2012.

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, les salariés ne sont pas autorisés à élire un administrateur. Les administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

NOTICE BIOGRAPHIQUE ET AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS TOUTE SOCIÉTÉ

Bodo Uebber

M. Bodo Uebber a été nommé Président d'EADS en avril 2009. Il est membre du Directoire de Daimler AG, responsable de la Finance et du Contrôle de gestion (depuis le 16 décembre

2004) ainsi que de la Division des services financiers de Daimler (depuis le 16 décembre 2003). Il a occupé, avant cette date, divers postes relatifs à la finance au sein de DASA AG, Dornier Luftfahrt GmbH et MTU Aero Engines GmbH. Né le 18 août 1959 à Solingen, M. Uebber a obtenu son diplôme d'ingénieur et d'économie de l'Université technique de Karlsruhe en 1985. La même année, il a rejoint Messerschmitt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB).

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Directoire de Daimler AG ;
- Président du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Président du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Bank AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Stiftung Deutsche Sporthilfe ;
- Membre du Conseil d'investissement de « Stifterverband der Deutschen Wissenschaft » ;
- Membre du Conseil de surveillance de Talanx AG ;
- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH ;
- Membre du Conseil consultatif de Deutsche Bank AG à Munich ;
- Membre du Conseil consultatif de Landesbank Baden-Württemberg ;

4



- Membre du Cercle des donateurs du Musée juif, Berlin ;
- Membre du Conseil d'administration de « Museumsinsel », Berlin ; et
- Membre du Conseil d'administration du « Stuttgarter Galeriesverein ».

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Hannover Rückversicherungs AG (démissionnaire le 12 mai 2006) ;
- Membre du Conseil d'administration de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (démissionnaire le 31 juillet 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DC UK Holding plc (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España Holding S.A. (démissionnaire le 30 juin 2008) ;
- Président du Conseil de surveillance de Daimler France Holding S.A.S. (démissionnaire le 31 octobre 2008) ;
- Membre du Conseil d'administration de Freightliner LLC (démissionnaire le 30 septembre 2009) ; et
- Membre du Conseil de surveillance de McLaren (démissionnaire le 10 novembre 2009).

Louis Gallois

M. Louis Gallois est Président exécutif (CEO) d'EADS depuis août 2007, après avoir occupé le poste de Co-Président exécutif d'EADS et de Président-Directeur général d'Airbus depuis 2006. Il a été auparavant Président-Directeur général de la SNECMA, Président-Directeur général d'Aérospatiale et Président de la SNCF. Il avait exercé, en début de carrière, diverses fonctions au sein du ministère français de l'Économie et des Finances, du ministère de la Recherche et de l'Industrie et du ministère de la Défense. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et un ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président exécutif d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Michelin ;
- Membre du Conseil d'administration de l'École Centrale des Arts et Manufactures ;

- Président de la Fondation Vilette-Entreprises.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de la SNCF (démissionnaire le 2 juillet 2006) ;
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation (démissionnaire le 26 novembre 2008).

Rolf Bartke

M. Rolf Bartke est le Président de Keiper-Recaro-Group. Il était Président de Kuka AG jusqu'en 2009, après avoir été Directeur de la division « Vans » de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il était auparavant le Directeur général de Mercedes-Benz, responsable de la planification et des projets liés aux véhicules commerciaux, du développement des véhicules commerciaux, du marketing et de la planification des ventes pour Unimog et MB-trac. Il a débuté sa carrière en 1976 en tant que Responsable des agents commerciaux d'Unimat GmbH à Düsseldorf. M. Bartke est titulaire d'un doctorat d'économie de l'Université de Karlsruhe.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président du Conseil de surveillance de SFC Energy AG (anciennement SFC Smart Fuel Cell AG) ;
- Membre du Conseil d'administration de Campus Community Partnership Foundation (anciennement J&R Carter Partnership Foundation) ;
- Membre du Conseil d'administration de SORTIMO North America Inc ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil consultatif de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil de surveillance de Daimler Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Manufacturing International LLC (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España S.A. (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- Président du Conseil d'administration de SAF-Holland S.A. (démissionnaire le 31 janvier 2009) ;
- Président de Kuka AG (démissionnaire le 18 septembre 2009).

Dominique D'Hinnin

M. Dominique D'Hinnin a été nommé cogérant de Lagardère SCA en mars 2010. Il a rejoint Lagardère en 1990 en qualité de chargé de mission auprès du Président du Comité financier du Groupe. Il a ensuite occupé différents postes au sein du Groupe, d'abord en tant que Directeur de l'audit interne,

ensuite comme Directeur financier de Hachette Livre en 1993, avant d'être nommé Vice-Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis et Directeur financier de Lagardère SCA en 1998. M. D'Hinnin est un ancien élève de l'École Normale Supérieure et Inspecteur des Finances.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président-Directeur général d'Ecrinvest 4 S.A. ;
- Administrateur de Hachette S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- Représentant permanent de Hachette S.A. au Conseil de surveillance de Lagardère Active Broadcast ;
- Administrateur de Lagardère Entertainment S.A.S. ;
- Administrateur de Lagardère Services S.A.S. ;
- Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;
- Administrateur de Sogead Gérance S.A.S. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Financière de Pichat & CIE SCA ;
- Membre du Conseil de surveillance de Matra Manufacturing & Services S.A.S. ;
- Président du « Club des Normaliens dans l'Entreprise » ;
- Membre du Conseil d'administration et Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure ;
- Président de l'Institut d'expertise et de prospective de l'École Nationale Supérieure ;
- Vice-Président d'Atari S.A. (anciennement Infogrames Entertainment S.A.) et Président du Comité d'Audit d'Atari S.A. ;
- Administrateur de Le Monde Interactif S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'Audit de CANAL + France S.A. ;
- Administrateur de Lagardère North America, Inc. ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Comité stratégique de PWC France.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Représentant permanent de Lagardère SCA au Conseil de surveillance de Hachette Filipacchi Medias (transformée en S.A.S. le 25 octobre 2006) ;
- Président-Directeur général de Lagardère Télévision Holdings S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;

- Administrateur de Legion Group S.A. (démissionnaire en mai 2007) ;
- Administrateur de Lagardère Management, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Hachette Holdings S.A.S. (démissionnaire en décembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Financière Pichat S.A.S. (démissionnaire en avril 2008) ;
- Président du Conseil de surveillance de Newsweb S.A. (démissionnaire en juin 2008) ;
- Président d'Eole S.A.S. (démissionnaire en février 2009) ; et
- Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit de Le Monde S.A. (démissionnaire en novembre 2010).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

M. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay est un économiste et conseiller économique auprès de plusieurs institutions sociales et entreprises privées. Il a été Professeur d'économie à temps plein à l'Université Deusto de Bilbao (1970-1982) et professeur associé d'économie à l'Université Carlos III de Madrid.

M. Eguiagaray Ucelay est diplômé d'économie, diplômé en droit et titulaire d'un doctorat de l'Université Deusto. Il a été ministre espagnol de la Fonction publique (de 1991 à 1993) et ministre de l'Industrie et de l'Énergie (de 1993 à 1996). Il a démissionné du Parlement en 2001 pour se consacrer à des activités économiques et sociales.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président de l'ONG Solidaridad Internacional ;
- Membre du Conseil consultatif d'EPTISA (anciennement Fundacion Grupo EP) ;
- Membre du Conseil consultatif de Cap Gemini Spain ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil consultatif de Siemens S.A. ;
- Président du Comité consultatif de Fundacion Alternativas ; et
- Président d'une mission UNESPA pour l'initiative institutionnelle et sociale.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Professeur associé de macroéconomie à l'Université Carlos III de Madrid (démissionnaire le 30 septembre 2006) ;
- Membre du Comité consultatif de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. (démissionnaire le 1^{er} juillet 2007) ;
- Conseiller économique d'Arco Valoraciones S.A. (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007).





Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère est associé commandité et Président de Lagardère depuis 2003. Il est également personnellement impliqué dans Lagardère Unlimited, une division de Lagardère qui se positionne comme un acteur majeur dans le domaine du sport et des loisirs. Il assumait auparavant la fonction de Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis, en charge des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra et Vice-Président du Conseil de surveillance de la banque Arjil. Il débute sa carrière en 1986 en qualité de Directeur général de MMB, Société holding de Hachette et Europe 1. Arnaud Lagardère est diplômé en économie de l'Université Paris Dauphine.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président-Directeur général de Lagardère Media (dénomination sociale : Hachette S.A.) ;
- Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S. (ex-Hachette Distribution Services) ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;
- Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
- Président de Lagardère Unlimited INC ;
- Représentant permanent de Lagardère Unlimited INC, membre gérant de Lagardère Unlimited LLC ;
- Président et Président exécutif de SOGEADE Gérance (S.A.S.) ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ;
- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi de 1901) ;
- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (association loi de 1901) ;
- Président de Lagardère S.A.S. ;
- Président de Lagardère Capital & Management S.A.S. ;
- Président-Directeur général d'Arjil Commandité – ARCO S.A. ; et
- Président de Sport Investment Company LLC.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président de l'Association « Club des Entreprises Paris 2012 » (démissionnaire en janvier 2006) ;

- Administrateur de Fimalac S.A. (démissionnaire en janvier 2006) ;
- Président de Lagardère Active S.A.S. (démissionnaire en octobre 2006) ;
- Administrateur de Hachette Filipacchi Medias S.A. (démissionnaire en octobre 2006) ;
- Représentant permanent de Hachette S.A. au Comité de gérance de SEDI TV-TEVA SNC (démissionnaire en décembre 2006) ;
- Président délégué de Lagardère Active Broadcast (S.A. monégasque) (démissionnaire en mars 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en avril 2007) ;
- Administrateur de Lagardère Management, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de Lagardère Active North America, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Président du Conseil de surveillance de Hachette Holding S.A.S. (ex-Hachette Filipacchi Medias) (démissionnaire en décembre 2007) ;
- Administrateur de France Télécom S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Virgin Stores S.A. (démissionnaire en février 2008) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Le Monde (S.A.) (démissionnaire en février 2008) ;
- Président de Lagardère Active Broadland S.A.S. (démissionnaire en juin 2008) ;
- Administrateur de LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton (S.A.) (démissionnaire en mai 2009) ;
- Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'administration de Lagardère Active Radio International (S.A.) (démissionnaire en mai 2009) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler (AG) (démissionnaire en avril 2010) ; et
- Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (association loi de 1901) (démissionnaire en septembre 2010).

Hermann-Josef Lamberti

Depuis 1999, M. Hermann-Josef Lamberti siège au directoire de Deutsche Bank AG, dont il est actuellement le Directeur général délégué. À partir de 1985, il occupe différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé Président du directoire d'IBM Allemagne. M. Lamberti a



débuté sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. Il a suivi des études d'administration des entreprises à l'Université de Cologne et l'Université de Dublin. Il est titulaire d'une maîtrise.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de BW Pensionsfonds des Bankgewerbes AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BW Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG ;
- Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG ;
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal ;
- Membre suppléant du Comité d'assurance dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Délégué à l'Assemblée des délégués de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de e-Finance Lab Frankfurt am Main ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG ;
- Président de la Société Freunde der Bachwoche Ansbach e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut juridique et financier de Francfort ;
- Membre du Comité consultatif d'Institut für Unternehmensplanung – IUP ;
- Membre du Conseil d'administration de Junge Deutsche Philharmonie ;
- Vice-Président du Conseil des trustees de la fondation pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. ;
- Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst ;
- Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis ;
- Membre suppléant du Comité consultatif et du Comité d'examen de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Frankfurt International School e.V. ;
- Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik de l'Université de Saint-Galle ;
- Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, composée de chercheurs et d'anciens élèves ;
- Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU ;
- Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V. ;
- Membre de la commission de surveillance des marchés du ministère des Finances allemand ;
- Membre du Conseil d'administration de Frankfurt Main Finance e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Fraunhofer Gesellschaft ;
- Membre du Comité consultatif de Franhofer-IUK-Verbund ;
- Membre du Conseil de l'Université de Cologne ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- Membre du Conseil d'administration de Wirtschaftsinitiative FrankfurtRheinMain e.V. ;
- Membre du Comité exécutif de FrankfurtRheinMain e.V. (i.G.)
- Membre du *Senat* d'acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de la Chambre de commerce américaine en Allemagne ;
- Membre du Conseil d'administration de Hanns Martin Schleyer-Stiftung ; et
- Membre du Comité de rédaction du journal scientifique « Wirtschaftsinformatik ».

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Schering AG (démissionnaire le 20 mars 2006) ;
- Membre du Conseil d'administration de Fiat S.p.A. (démissionnaire le 24 juillet 2007) ;
- Membre de Verband der Sparda-Banken e.V. (démissionnaire le 30 septembre 2007) ;
- Membre du Conseil de la fondation Otto A. Wipprecht-Stiftung (démissionnaire le 31 mai 2008) ;



- Membre du Comité consultatif de l'Université d'Augsbourg (démissionnaire le 30 septembre 2008) ;
- Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation (démissionnaire le 12 mai 2010) ;
- Membre du Conseil d'administration de Baden-Badener Unternehmensgespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (démissionnaire le 13 mai 2010) ;
- Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz (démissionnaire le 31 janvier 2011) ; et
- Membre du Conseil des trustees du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. (démissionnaire le 31 janvier 2011) ;

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-Directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a conduit sa fusion en 2006 avec Arcelor, qui a donné naissance à ArcelorMittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour son rôle de leader lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, M. Mittal compte 35 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Il est titulaire de nombreuses récompenses et distinctions : « Homme d'affaires européen de l'année 2004 » par le magazine Fortune, « Homme d'affaires 2006 » par le Sunday Times, « Newsmaker international de l'année 2006 » par Time Magazine, « Personne de l'année 2006 » par le Financial Times, « Prix du leadership mondial Dwight D. Eisenhower 2007 », « Grande Croix du Mérite Civil d'Espagne », « Padma Vibushan » par le Président indien et « Fellowship du King's College de Londres ». M. Mittal est également étroitement associé à plusieurs organisations caritatives.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A. ;
- Président du Conseil d'administration d'Aperam S.A. ;
- Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs ;
- Membre du Comité exécutif de l'Association mondiale de l'acier (auparavant Institut international du fer et de l'acier) ;
- Membre du Comité des affaires internationales du Forum Économique Mondial ;
- Membre du Comité des Investissements Étrangers du Kazakhstan ;
- Membre du Conseil consultatif global du Premier ministre indien ;
- Membre du Comité Consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique ;
- Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited ;
- Membre du Business Council ;

- Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management ;
- Membre du Conseil des Trustees de Cleveland Clinic ;
- Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business ;
- Patron de platine de Prince's Trust ;
- Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc ;
- Président d'Ispat Inland ULC ;
- Gouverneur de la fondation ArcelorMittal ;
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd ;
- Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd ;
- Trustee de la fondation Gita Mittal ;
- Trustee de la fondation Gita Mohan Mittal ;
- Trustee de la fondation Lakshmi et Usha Mittal ;
- Membre du Comité directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal ;
- Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM ;
- Fiduciaire de Mittal Champion Trust ; et
- Fiduciaire de la fondation Mittal Children.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité consultatif international de Citigroup (démissionnaire en juin 2008) ; et
- Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited (démissionnaire en mai 2010).

Sir John Parker

Sir John Parker est Président de National Grid PLC et d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai), administrateur non dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation, membre du Conseil consultatif international de Citigroup et Président Honoraire de l'Université de Southampton. Au cours de sa carrière, il a assumé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a passé notamment 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Administrateur de Carnival plc et de Carnival Corporation ;
- Président adjoint de D.P. World (Dubai) ;
- Membre du Comité consultatif international de Citigroup ;

1

2

3

4

5



Sommaire

- Président Honoraire de l'Université de Southampton ;
- Administrateur de White Ensign Association Limited ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- Membre de la Royal Academy of Engineering ; et
- Membre honoraire de l'université d'Oxford.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Administrateur non dirigeant de la Banque d'Angleterre (démissionnaire en juin 2009) ; et
- Co-Président de Mondi Group (démissionnaire en août 2009).

Michel Pébereau

M. Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis 2003. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-Directeur général. En 1993, il a été nommé Président-Directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il a organisé la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-Directeur général du Crédit Commercial de France. Il a débuté sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il rejoint le Trésor français où il occupe de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil d'administration de Lafarge ;
- Membre du Conseil d'administration de Compagnie de Saint-Gobain ;
- Membre du Conseil d'administration de Total ;
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse ;
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas S.A., Suisse ;
- Membre du Conseil d'administration d'Axa ;
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, au Maroc ;
- Censeur des Galeries Lafayette S.A. ;
- Président de la Table ronde financière européenne ;
- Président du Comité des banques d'investissement et des marchés financiers de la Fédération Bancaire Française ;
- Président du Directoire de l'Institut d'Études Politiques de Paris ;
- Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France ;

- Membre du Comité exécutif de l'Institut de l'Entreprise ;
- Membre du Comité exécutif du Mouvement des Entreprises en France ;
- Membre du Haut Conseil de l'Éducation ;
- Membre de l'Institut International des Études Bancaires ;
- Membre du Comité consultatif international de l'Autorité Monétaire de Singapour ;
- Membre du Comité consultatif des marchés financiers internationaux de la Banque Fédérale de New York ;
- Membre du Comité consultatif des Chefs d'entreprises internationaux pour le Maire de Shanghai (IBLAC) ; et
- Membre de l'Académie des sciences morales et politiques.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. (démissionnaire le 22 octobre 2007).

Wilfried Porth

M. Wilfried Porth est membre du Directoire de Daimler AG et Directeur des relations du travail, responsable des Ressources humaines, de la gestion informatique, des achats de services et matériaux hors production. Jusqu'en 2006, il a été Vice-Président exécutif de MB Van, après avoir été Président-Directeur général de Mitsubishi Fuso Truck & Bus Corp. Il a auparavant occupé différents postes d'encadrement en ingénierie au sein du Groupe Daimler et compte plusieurs années d'expérience acquise à l'étranger. M. Porth possède un diplôme d'ingénieur de l'Université de Stuttgart.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Hanns Martin Schleyer Stiftung.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil consultatif de Westfalia Van Conversion GmbH (démissionnaire en novembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire en mars 2009) ;
- Membre du Conseil consultatif de Mercedes-Benz España S.A. (démissionnaire en juin 2009) ;
- Membre du Conseil d'administration de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009) ; et



- Directeur de Daimler Vans Manufacturing, LLC (démissionnaire en août 2009).

Administrateurs indépendants

Les quatre administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont MM. Hermann-Josef Lamberti, Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker et M. Michel Pébereau.

Condamnations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs de la Société (à titre individuel ou en qualité d'administrateur ou de cadre dirigeant senior de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

4.1.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2010

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises en 2010. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution des différents sujets au moyen de rapports d'activités présentés par le Président exécutif, y compris des calendriers prévisionnels continus et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 80 %.

Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes d'aviation tels que A350 XWB, A380, NH90 et l'hélicoptère Tigre. Il s'est tenu informé de l'incident du moteur de l'A380 de la compagnie Qantas et a examiné l'état d'avancement de l'initiative d'amélioration de la gestion des programmes à travers le Groupe. Le Conseil d'administration a approuvé le lancement de l'A320 avec une nouvelle option de moteur (neo), ainsi que l'offre soumise dans le cadre de l'appel d'offres pour les ravitailleurs américains. Il s'est également impliqué dans les négociations du contrat de l'A400M.

Parallèlement aux objectifs présentés dans Vision 2020, le Conseil s'est également concentré sur la gestion de la trésorerie, les économies réalisées grâce aux programmes d'amélioration et d'efficacité, le respect de la conformité des processus commerciaux clés et enfin, et non des moindres, l'implication des collaborateurs du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les points suivants : la stratégie d'EADS (notamment

l'environnement concurrentiel), les résultats financiers et les prévisions du Groupe, l'examen approfondi des résultats et du système de gestion du risque d'entreprise, la politique de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil d'administration a approuvé un changement dans le système et la structure de rémunération des cadres de l'entreprise. Il s'est également concentré sur la planification des relèves. Finalement, il a décidé de remplacer le plan d'actionnariat salarié 2010 par un plan d'attribution d'actions gratuites pour chaque salarié d'EADS éligible, pour marquer le 10^e anniversaire du Groupe.

Auto-évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède annuellement à une auto-évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation menée par des consultants indépendants (comme cela a été le cas début 2010). Une discussion approfondie des conclusions de ces examens a lieu lors de la réunion du Conseil d'administration suivant.

Le Secrétaire général a mené à bien la dernière auto-évaluation début 2011. Celle-ci a porté sur le rôle du Conseil d'administration, ses activités ; elle a permis de décider si celui-ci avait bien rempli sa mission et de juger de la qualité des documents et processus qui influencent sa performance. Les administrateurs ont conclu que le Conseil d'administration a gagné en maturité, que sa capacité à travailler en équipe est devenue plus efficace, ce qui lui permet d'explorer de nouveaux domaines et de traiter des affaires importantes dans l'intérêt du Groupe.

Les administrateurs estiment que la fréquence et la durée des réunions du Conseil sont appropriées pour y aborder tous les problèmes. Cependant, l'ajout de plusieurs réunions non prévues concernant des décisions spécifiques a rendu leur participation au Conseil plus exigeante. Les documents transmis se sont améliorés et sont mieux ciblés afin de faciliter la prise de décision, tout en restant assez détaillés. Les informations fournies lors des réunions du Conseil demeurent exhaustives en raison de la complexité des activités ; la part consacrée aux débats pendant les réunions du Conseil a augmenté par rapport à celle consacrée à la communication de l'information.

Concernant le travail d'équipe, les administrateurs conviennent à l'unanimité que les discussions au sein du Conseil sont ouvertes et que des points de vue contradictoires sont invités à s'y exprimer, ce qui s'avère constructif. En outre, les relations de travail entre le Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif sont productives.

Les administrateurs jugent que l'ordre du jour du Conseil d'administration est géré avec souplesse, ce qui leur permet de remplir leurs obligations, et lors des travaux, le respect de la conformité fait l'objet d'une attention scrupuleuse. Ils estiment avoir plus de temps que par le passé pour traiter des problématiques de long terme. En ce sens, le Conseil d'administration a, pour la deuxième fois de son histoire,

consacré une journée entière à la stratégie en 2010, sur un site industriel. Cette pratique, jugée fructueuse, sera donc renouvelée. Les autres réunions du Conseil d'administration en 2010 ont notamment porté sur les questions suivantes : discussion autour des programmes clés, notamment renégociation du contrat de l'A400M et stabilisation de l'A380 ; remaniement du système de rémunération des cadres ; adaptation du modèle d'activité de certains segments ; lancement de nouveaux produits et prise de décisions concernant le portefeuille d'activités.

En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe un ensemble d'expériences internationales très variées, avec des compétences centrées sur le monde des affaires et la finance. Il estime que son renouvellement en 2012 sera l'occasion d'affiner sa composition, dans le sens d'une amélioration de la parité hommes-femmes.

S'agissant des Comités au sein du Conseil d'administration, leurs travaux sont menés de manière très approfondie et le professionnalisme est de mise. L'interaction du Comité d'Audit et du comité des Rémunérations et des Nominations

avec le reste du Conseil d'administration est par ailleurs jugée satisfaisante. Néanmoins, les réunions de ces Comités, qui sont de plus en plus souvent prévues à des dates distinctes de celles du Conseil d'administration, devraient se concentrer encore plus sur des problématiques spécifiques et techniques, en amont de leur présentation au Conseil d'administration réuni au complet, afin d'éviter toute redondance de ces travaux.

Pour conclure, les présidences du Conseil d'administration et des Comités font preuve d'une compétence et d'une implication reconnues. Depuis la dernière évaluation de 2010, le temps et la qualité des examens stratégiques (y compris de l'environnement concurrentiel), les discussions sur la stratégie financière et la capacité à anticiper et répondre à des questions importantes constituent des améliorations reconnues par tous. Les sujets tels que la planification des relève et le développement des talents, l'organisation et le rôle des fonctions de support, les systèmes et les contrôles, la méthodologie de la démarche de mondialisation et l'efficacité de la gouvernance, méritent encore une attention supplémentaire.

4.1.2 Comités au sein du Conseil d'administration

4.1.2.1 RÉPARTITION DES MEMBRES AU SEIN DES DIFFÉRENTS COMITÉS EN 2010

En 2010, la répartition des membres entre les différents Comités au sein du Conseil d'administration s'est établie comme suit :

Administrateurs	Comité d'Audit	Comité des Rémunérations et des Nominations	Comité Stratégique
Bodo Uebber (Président)			Président
Louis Gallois (Président exécutif)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lambert	Président	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Président	
Wilfried Porth		X	X

4.1.2.2 COMITÉ D'AUDIT

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination des commissaires aux comptes et la fixation de leur rémunération ainsi que sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires. Il doit également s'entretenir avec les commissaires aux comptes sur leur programme d'audit et sur les résultats de leur contrôle des comptes et veiller au

caractère adéquat du contrôle interne du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Le Comité d'Audit a la responsabilité de s'assurer du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et de veiller à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention qu'elles méritent lors des réunions du Conseil d'administration. Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.



Le Comité d'Audit revoit les comptes annuels, semestriels et trimestriels sur la base des documents préalablement distribués et de ses discussions avec les commissaires aux comptes. Il surveille également le système de gestion du risque d'entreprise du Groupe (GRE) et l'organisation en charge du respect de la conformité.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à chaque réunion du Comité. Le responsable de la comptabilité et le Directeur financier sont invités à participer aux réunions du Comité d'Audit afin de répondre aux questions.

Le Comité d'Audit doit se réunir quatre fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à huit reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 88 %, aux fins d'examiner les résultats financiers, la performance et les informations communiquées. Il a également examiné les processus et le renforcement de l'organisation en charge du respect de la conformité, ainsi que ses résultats obtenus. Enfin, il s'est concentré sur l'efficacité du système GRE et sur les activités d'audit interne.

4.1.2.3 COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Conformément au Règlement Intérieur, le comité des Rémunérations et des Nominations émet des recommandations au Conseil d'administration concernant la nomination du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des Actionnaires d'Airbus et les Présidents des Conseils de surveillance (ou autre organe similaire) des autres Unités opérationnelles et entreprises importantes du Groupe. Le comité des Rémunérations et des Nominations émet également des recommandations au Conseil d'administration concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il décide des contrats de service et autres affaires contractuelles relatives au Conseil d'administration et aux membres du Comité exécutif. Dès que le Président du Conseil d'administration a donné son approbation, il examine également les propositions du Président exécutif sur la nomination des membres du Comité exécutif. Les règles et responsabilités du comité des Rémunérations et des Nominations sont présentées en détail dans la Charte des Rémunérations et des Nominations.

Les principes directeurs qui régissent les nominations de dirigeants au sein du Groupe doivent favoriser la sélection des meilleurs candidats pour un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste ») et veiller en même temps à diversifier sa composition en termes de parité hommes/femmes, d'expériences, de nationalités, etc.

L'application de ces principes ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité des nationalités au sein de l'équipe des cadres dirigeants d'EADS.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité.

Le comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à quatre reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 88 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration sur les principales nominations, le comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les changements proposés relatifs à la structure et au système de rémunération des cadres à partir de 2011, aux niveaux de salaire des membres du Comité exécutif pour 2010, au plan de rémunération à long terme, à la part variable des salaires au titre de 2009 et, plus généralement, au plan de la relève. En se fondant sur le résultat du plan d'Attribution d'Actions gratuites, le Comité a également discuté d'une adaptation possible du plan d'actionnariat salarié (ESOP) pour 2011.

4.1.2.4 COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité Stratégique n'est pas un organe de prise de décisions, mais une ressource à la disposition du Conseil d'administration pour préparer des décisions portant sur des questions stratégiques. Conformément au Règlement Intérieur, le Comité Stratégique formule des recommandations au Conseil d'administration sur les développements stratégiques, les stratégies de l'entreprise, les grands projets de fusions-acquisitions, les investissements majeurs, les décisions ou cessions portant sur des produits ou projets majeurs ainsi que les principaux projets de recherche et développement. Les règles et responsabilités du Comité Stratégique sont précisées en détail dans la Charte du Comité.

Le Comité Stratégique doit se réunir deux fois par an ou plus fréquemment selon les besoins. Il s'est réuni à deux reprises en 2010, avec un taux de participation moyen de 90 %. En plus de surveiller les principales initiatives stratégiques, les cibles d'acquisition et les candidats à des cessions, ainsi que les grandes priorités du Groupe pour l'exercice, il formule des recommandations au Conseil d'administration en lien avec l'environnement concurrentiel, la politique industrielle des pays d'origine du Groupe, le sentiment de la Société à propos de marchés clés, les nouvelles contraintes qui s'imposent aux budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen du développement technologique chez EADS.

4.1.3 Comité exécutif

Le Président exécutif, assisté d'un Comité exécutif (le « **Comité exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les responsables des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité exécutif s'est réuni à 11 reprises en 2010.

Sont débattues au sein du Comité exécutif, entre autres, les questions suivantes :

- les approbations des nominations de leur personnel d'encadrement par les responsables des Divisions du Groupe (à l'exception du *Chief Operating Officer d'Airbus*) ;
- les approbations des investissements d'un montant inférieur à 350 000 000 euros ;
- la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie des activités d'EADS ;
- la gestion, l'organisation et la structure juridique du Groupe ;
- le niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes les questions liées à l'activité du Groupe, y compris le plan opérationnel du Groupe et de ses Divisions et Unités opérationnelles.

L'organisation interne du Comité exécutif est définie en fonction de la répartition des tâches entre ses membres,

sous la supervision du Président exécutif. Nonobstant les responsabilités collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de son portefeuille, et est tenu de se conformer aux décisions prises par le Président exécutif et par le Comité exécutif, selon le cas.

Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus sur les questions débattues par les membres réunis en Comité exécutif. À défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président exécutif qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

La durée du mandat des membres du Comité exécutif est de cinq ans.

Les membres du Comité exécutif sont nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président exécutif, après approbation du Président et consultation du comité des Rémunérations et des Nominations. La nomination des membres du Comité exécutif est approuvée dans son ensemble, et non à titre individuel, à l'exception du Président d'Airbus, qui est nommé par le Conseil d'administration à titre individuel.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Louis Gallois	67	2007	2012	Président exécutif d'EADS
François Auque	54	2010	2015	Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense
Lutz Bertling	48	2006	2011*	Directeur d'Eurocopter
Jean J. Botti	53	2011	2016	Directeur technique d'EADS
Fabrice Brégier	49	2007	2012	Directeur général délégué d'Airbus et responsable de la performance opérationnelle d'EADS
Thomas Enders	52	2007	2012	Président d'Airbus
Jussi Itävuori	55	2008	2012	Directeur des Ressources humaines d'EADS
Marwan Lahoud	44	2007	2012	Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS
Sean O'Keefe	55	2010	2014	Directeur d'EADS North America
Hans Peter Ring	60	2007	2012	Directeur financier d'EADS
Domingo Ureña-Raso	52	2009	2014	Directeur d'Airbus Military
Stefan Zoller	53	2010	2015	Directeur de Cassidian

Remarque : Statut au 1er mars 2011. L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à EADS est Mendelweg 30, 2333, CS Leyde, Pays-Bas.

* La décision concernant le renouvellement du mandat sera prise courant 2011. Le mandat actuel expire le 31 octobre 2011.





Louis Gallois, Président exécutif d'EADS

Voir « — 4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif — Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société ».

François Auque, Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense

M. Auque a été nommé à ce poste en 2000 après avoir exercé la fonction de Directeur financier d'Aérospatiale, puis d'Aérospatiale Matra, et de Directeur général en charge des satellites d'Aérospatiale Matra. Il a débuté sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes en France. M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Institut d'Études Politiques et est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Lutz Bertling, Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé en 2006, après avoir exercé pendant un an les fonctions de Président d'Eurocopter Deutschland. Il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux après avoir travaillé dans la Division Défense & Sécurité. Il a occupé, avant cette date, divers postes au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Braunschweig. Il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Braunschweig.

Jean J. Botti, Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la technologie, puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi. Il a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il est également membre de SAE. M. Botti est membre de l'Académie française de technologie et du Conseil consultatif de recherche européen (*European Research Advisory Board/ERAB*).

Fabrice Brégier, Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS

M. Brégier a été nommé au poste de Directeur général délégué d'Airbus en 2006. Il est également en charge de la Performance opérationnelle d'EADS. Il est nommé Président-Directeur général d'Eurocopter en 2003, après avoir été Président-Directeur général de MBDA. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Thomas Enders, Président d'Airbus

M. Enders a été nommé Président d'Airbus en août 2007. Il était Co-Président exécutif d'EADS depuis 2005. De 2000 à 2005, il a exercé les fonctions de Directeur de la Division

Défense & Sécurité d'EADS. Il occupait auparavant le poste de Directeur du développement et de la technologie chez DASA. Il a rejoint DASA en 1991. M. Enders possède un doctorat de l'Université de Bonn.

Jussi Itävuori, Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en 2001 et a été nommé membre du Comité exécutif en 2003. Il travaillait auparavant chez KONE Corporation depuis 1982, dont il a été nommé Directeur des Ressources humaines et membre du Comité exécutif en 1995. M. Itävuori est titulaire d'un diplôme en économie de la Vaasa School of Economics (Finlande), obtenu en 1982.

Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et du Marketing

M. Lahoud a été nommé à ce poste au mois de juin 2007. Il assumait avant cette date les fonctions de Président-Directeur général de MBDA. Il a travaillé pour Aérospatiale dans le cadre de sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

Sean O'Keefe, Président d'EADS North America

M. O'Keefe a été nommé au Comité exécutif en 2010. Il occupait auparavant des fonctions de direction chez General Electric Company. Avant de rejoindre GE, il a occupé plusieurs postes de service public en tant que Chancelier de l'université d'État de Louisiane, administrateur de la NASA, administrateur adjoint du budget fédéral à la Maison blanche, Secrétaire de la Marine américaine et Directeur financier au département de la Défense des États-Unis. Entre ses nominations dans le service public, il a été professeur dans différentes universités américaines. M. O'Keefe est diplômé de l'université de Syracuse et de l'université de Loyola et a obtenu cinq doctorats honoraires.

Hans Peter Ring, Directeur financier d'EADS

Depuis sa nomination en 2002, M. Ring est le Directeur financier d'EADS. En outre, il a été Directeur général délégué (de 2005 à 2007) et Directeur financier d'Airbus (de 2007 à 2008). Il est nommé Senior Vice-Président, responsable du contrôle de gestion de DASA en 1996, puis d'EADS. À partir de 1992, il est Directeur financier et membre du Conseil d'administration de Dornier Luftfahrt. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.

Domingo Ureña-Raso, Directeur général d'Airbus Military

M. Ureña-Raso a été nommé au poste de Directeur d'Airbus Military en février 2009. Il était auparavant responsable des programmes Power8 et « Future EADS ». À partir de 1989, il occupe différents postes chez CASA, EADS PZL, au sein de

1

2

3

4

5



Sommaire

la Division Défense & Sécurité et chez Airbus. M. Ureña-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid et de l'ESSEC (Paris) et titulaire d'un MBA.

Stefan Zoller, Président exécutif de la Division Cassidian

M. Zoller a été nommé à ce poste en 2005, après avoir exercé d'importantes fonctions de Direction au sein de la Division

depuis 2000. Il avait occupé auparavant diverses fonctions de direction chez DASA, DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.

4.1.4 Système de gestion du risque d'entreprise

La gestion du risque et des opportunités est capitale pour EADS étant donné la complexité et la volatilité de l'environnement commercial dans lequel le Groupe opère. Un ensemble complet d'activités liées à la gestion des risques et des opportunités au travers d'EADS est à la base du système de Gestion du Risque d'Entreprise (« **GRE** ») d'EADS.

L'objectif du système GRE est de créer et préserver la valeur pour toutes les parties prenantes d'EADS. La conception et le fonctionnement du système GRE visent à permettre l'identification effective des événements potentiels susceptibles d'affecter EADS, gérer le risque pour qu'il se cantonne dans les plages de tolérance définie, identifier et traiter les opportunités et fournir la garantie raisonnable que les objectifs vont être atteints. Les principaux risques et opportunités font l'objet d'un compte rendu trimestriel au Conseil d'administration. Pour y parvenir, EADS cherche à avoir un système GRE qui soit intégré, cohérent, complet, efficace et transparent, en utilisant une approche, un langage et des pratiques similaires. Le Groupe cherche à intégrer la philosophie qui préside à la gestion du risque dans la culture d'EADS afin de faire de la gestion des risques et des opportunités un processus régulier et quotidien de ses collaborateurs.

Le Conseil d'administration et la Direction d'EADS considèrent la GRE comme un processus de gestion clé pour piloter la Société et permettre à la Direction de prendre efficacement en charge les risques et les opportunités. Le système GRE est conçu pour atteindre ce qui suit :

- stratégie : sélection d'objectifs stratégiques de haut niveau, qui viennent soutenir la vision d'EADS et sont cohérents avec son goût du risque ;
- opérations : efficacité et efficience des opérations et de la répartition des ressources ; livraison des produits dans les délais et conformément aux objectifs de coût et de qualité ; capacité d'atteindre les objectifs de performance et financiers ; mise en œuvre de décisions et de processus managériaux adaptés en fonction des risques ;
- rapports : fiabilité de l'information communiquée, notamment de l'information financière ;

- conformité : conformité aux lois et réglementations applicables.

Une organisation intégrée, complète et rationalisée et un processus de gestion du risque sont des garants indispensables pour qu'EADS ait une vision éclairée de ses risques et opportunités et que ses principaux processus, programmes et projets soient couverts.

4.1.4.1 PROCESSUS GRE

Les objectifs, principes et procédures du système GRE tels qu'ils sont endossés par le Conseil d'administration sont exposés dans la politique GRE d'EADS et communiqués à l'ensemble du Groupe. La politique GRE d'EADS est complétée par plusieurs manuels, directives, guides, etc. Le système GRE repose sur le Cadre de contrôle interne (CI) et de gestion des risques d'entreprise du Comité des Organismes commanditaires de la Commission Treadway (COSO II). Les normes externes qui contribuent également au système GRE d'EADS comprennent les procédures cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Le système GRE comprend une procédure intégrée de rapports hiérarchiques ascendants et descendants afin de garantir une meilleure gestion et une plus grande transparence pour ce qui est des risques et opportunités que le Groupe rencontre. Au plus haut niveau, le Conseil d'administration et le Comité d'Audit discutent des risques et opportunités majeurs, des réponses aux risques associés et de la manière de se saisir des opportunités, ainsi que du statut du système GRE, notamment des changements significatifs et des améliorations prévues. Le système repose sur des informations ascendantes systématiques, y compris l'avis de la Direction. Les résultats sont ensuite diffusés dans l'organisation. La conception du système GRE vise à garantir le respect de la conformité aux lois et réglementations sur le Contrôle interne et la Gestion du risque, en répondant en parallèle à ces deux thèmes.

Le processus GRE comprend les quatre éléments suivants :

► Procédure d'exploitation GRE	8 composantes GRE (gestion des risques et des opportunités – « GRO ») pour améliorer la gestion opérationnelle des risques et des opportunités à travers l'ensemble du Groupe EADS à l'aide d'une norme uniforme : Procédures GRE opérationnelles : (1) Définition d'objectifs, (2) Identification R/O, (3) Évaluation des R/O, (4) Réponse aux R/O, (5) Activités de contrôle, (6) Surveillance des procédures GRO générales, (7) Information et communication, (8) Environnement interne
► Procédure de rapports GRE	Procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et opportunités
► Procédure de respect de la conformité GRE	Procédures pour corroborer l'évaluation de l'efficacité du système GRE d'EADS par le Conseil d'administration, le Comité d'Audit, le Président exécutif d'EADS et le Directeur financier d'EADS
► Procédure de soutien GRE	Procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles supplémentaires de la qualité du système GRE d'EADS

Le processus GRE vise à couvrir toutes les sources possibles de risques et d'opportunités, tant internes qu'externes, quantifiables et non quantifiables, qui sont susceptibles d'affecter EADS à court, moyen et long termes. Il s'applique également à toutes les activités, opérations et services d'EADS. Les équipes de direction à chaque niveau discutent de la GRE dans le cadre de la gestion de leurs activités, de leur prise de décisions et des activités y afférentes. Ainsi, le processus GRE fait partie du processus de gestion et interagit avec les autres processus. Les modalités d'application du processus GRE varient en fonction du goût du risque de la Direction et la taille, de la structure et de la nature de l'entité organisationnelle, du service, du programme/projet ou du processus concerné. Néanmoins, les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquent de manière générale.

Pour une discussion sur les principaux risques auxquels le Groupe est exposé, voir « Facteurs de risque ».

4.1.4.2 GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ GRE

La structure de gouvernance et les responsabilités associées du système GRE d'EADS sont les suivantes :

- le Conseil d'administration et le Comité d'Audit surveillent l'efficacité générale du système GRE ;
- le Président exécutif d'EADS est responsable de l'efficacité du système GRE d'EADS, de l'environnement interne associé (à savoir valeurs et culture) et de la philosophie du risque. Il définit le niveau de risque qu'EADS entend accepter au niveau de l'entreprise ;
- le Directeur financier d'EADS est responsable de la conception du système GRE et de la mise en place du processus GRE à travers EADS ;
- le département GRE d'EADS guide la mise en place et la configuration du système GRE à travers le Groupe.

Ce département est dirigé par le Directeur de gestion des risques d'EADS ;

- les Divisions, les Unités opérationnelles et les fonctions centrales du Siège assument la responsabilité de l'exploitation et du suivi du système GRE. Ils doivent garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et l'adéquation aux objectifs. Elles sont responsables de la mise en place d'activités de réponse appropriées afin de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque et, à l'inverse, de la mise en place de réponses appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités. Elles sont responsables de la communication des risques et opportunités concernant d'autres personnes au sein d'EADS ;

4.1.4.3 EFFICACITÉ DU SYSTÈME GRE

EADS a mis en place des mécanismes d'auto-évaluation du système GRE récurrents, à appliquer à travers EADS, l'objectif étant de permettre à EADS de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. La garantie de l'efficacité du système GRE comprend les éléments et objectifs afférents suivants :

- Processus GRE : Doit exister et fonctionner dans tout le Groupe EADS, sans défaillances majeures et remplir les conditions établies dans la politique GRE d'EADS ;
- Goût du risque : Doit être conforme à l'environnement de risque d'EADS ;
- Système CI GRE : Nécessité d'avoir un système de contrôle interne efficace pour le processus GRE en place.

Pour la couverture de toutes ses activités, EADS a défini 20 processus d'activité de haut niveau. Afin d'aboutir à une efficacité de son système GRE, le processus GRE en tant que processus de recouvrement fait partie intégrante de tous les autres processus commerciaux et il doit être exploité.

L'efficacité de la GRE est garantie si la réalisation des objectifs du processus GRE fait l'objet de contrôles GRE adéquats, qui fonctionnent efficacement dans toute l'organisation et correspondent au niveau respectif de goût du risque.

L'efficacité opérationnelle est mesurée, entre autres, par une appréciation des défaillances majeures du système GRE qui ont été mises au jour au cours de l'exercice ou de tout changement important apporté au système.

Lorsque le système GRE est conçu efficacement, le Conseil d'administration, le Président exécutif et le Directeur financier d'EADS ont la garantie raisonnable et sont informés, sans délai, de la mesure dans laquelle EADS progresse vers la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels, que le reporting d'EADS est fiable et que les lois et les réglementations en vigueur sont respectées.

L'association des contrôles suivants est prévue pour obtenir la garantie raisonnable de l'efficacité de la GRE :

Organisation	Contrôle GRE avec explications
Conseil d'administration/Comité d'Audit	Suivi régulier Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction supérieure	Discussions de la Direction supérieure sur la GRE Ce contrôle constitue l'étape la plus importante du sous-processus GRE « Respect de la conformité ». Tous les résultats des procédures de « Périmètre », « Auto-évaluation » et « Confirmation » sont présentés par la Direction des Divisions ou des Unités opérationnelles et discutés et mises en question par la Direction générale d'EADS.
Direction	Procédure de lettre de confirmation GRE Confirmation de l'efficacité, des défaillances ou faiblesses de la GRE, et notamment du CI. Le périmètre des entités et processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles est fixé après mise en correspondance de la couverture des activités d'EADS au goût du risque de la Direction.
Département GRE	Calcul de l'efficacité GRE Calcul de l'efficacité GRE par l'exécution d'une gestion du risque opérationnel pour le processus GRE, les normes de référence GRE, etc.
Audit interne	Audits sur la GRE Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE d'EADS.
Conformité	Système d'alerte Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE d'EADS.

4.1.4.4 ÉVOLUTIONS EN 2010 ET PERSPECTIVES

En 2010, l'approche GRE d'EADS a fait l'objet de nouveaux développements et d'une plus grande intégration au sein de l'entreprise. Elle est de plus en plus utilisée comme un outil de gestion et de prise de décision. La qualité du système GRE s'est améliorée. Ses principales pierres angulaires sont les suivantes :

- mise en place d'une nouvelle gouvernance et d'un processus plus structuré, comme prévu dans la politique GRE d'EADS mise à jour ;
- définition et avancement des grands projets d'amélioration de la GRE à travers le Groupe ;
- priorité accrue à la compréhension/culture du risque GRE à travers des efforts communs de la Direction supérieure et du département GRE, avec notamment des sessions de formation à la GRE ;
- processus de conformité GRE achevé avec succès en 2010, à savoir que les lettres de confirmation GRE ont été reçues et que toutes les discussions avec la Direction GRE ont eu lieu ;
- choix d'un outil informatique pour une feuille de route GRE intégrée et à l'échelle du Groupe.

À l'avenir, EADS cherchera à :

- réduire le niveau de risque et encourager la saisie d'opportunités en utilisant la méthodologie GRE ;
- augmenter encore la qualité de la GRE au sein de l'organisation et développer davantage la mesure de l'efficacité de la GRE rationalisée ;
- renforcer la mise en place et l'harmonisation de l'outil informatique GRE à travers le Groupe ;
- établir un modèle de compétences et un plan de carrière pour les responsables du risque.

EADS cherche en permanence à évaluer et améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. Ainsi, en 2010, EADS a mené un audit interne des différents contrôles de ses activités prévus pour garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Alors que les progrès se poursuivent dans ce domaine, y compris à travers le déploiement d'un Code Éthique du Groupe révisé (baptisé « Intégrité & Transparence ») et la mise en place d'un nouveau système d'alerte éthique (baptisé « OpenLine ») en 2010, EADS utilisera les recommandations de cet audit pour renforcer les contrôles exercés sur ses activités par rapport à la conformité dans l'avenir ; des décisions ont déjà été prises pour modifier les rapports hiérarchiques au

sein de l'organisation en charge du respect de la conformité et mettre en place un nouveau processus qui sera exposé dans le manuel des Responsabilités et Principes de Gestion d'Entreprise d'EADS (« Blue Book »).

4.1.4.5 DÉCLARATIONS DU CONSEIL – LIMITES

Le Conseil d'administration estime, en l'état actuel de ses connaissances, que le système de contrôle interne et de gestion des risques concernant le reporting financier a bien fonctionné en 2010 et permet de garantir raisonnablement que le reporting financier ne comporte pas d'erreurs importantes.

Aussi bien conçus soient-ils, tous les systèmes GRE comportent des limites intrinsèques, telles que la vulnérabilité face à des actes de mise en échec de ces systèmes ou le non-respect des contrôles en place par des membres de la Direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée que le système et les procédures GRE d'EADS sont ou seront totalement efficaces malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

4.1.4.6 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES COUVERTES PAR LE SYSTÈME GRE

Vingt procédures opérationnelles principales de haut niveau ont été identifiées au sein d'EADS sur la base des activités d'EADS. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, Ressources humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions et acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, supervision, conformité, gestion des risques d'entreprise et contrôle de gestion). Ces procédures opérationnelles, et les procédures GRE correspondantes, couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Ci-dessous sont décrits les résultats des principales procédures au niveau de chaque siège qui ont été mises en place en 2010.

Comptabilité

Le système GRE d'EADS repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier, à la préparation des États financiers et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes d'EADS. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités opérationnelles d'EADS.

Le modèle de contrôle financier d'EADS définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales

tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des États financiers consolidés d'EADS, effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières au niveau du Groupe, afin d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Unités opérationnelles et les Divisions. Les pratiques comptables d'EADS sont décrites dans un manuel de comptabilité validé par les commissaires aux comptes externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité d'EADS est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle de la performance opérationnelle du Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification et le contrôle stratégique ou opérationnelle et la Gestion des Risques économiques liés aux activités du Groupe.

Au cours de chaque cycle de reporting, les responsables financiers des Unités opérationnelles maintiennent un contact régulier avec les responsables financiers de la Division et rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions et les Unités opérationnelles.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les États financiers consolidés de l'exercice sont vérifiés par les commissaires aux comptes externes d'EADS, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures trimestrielles et semestrielles. Les commissaires aux comptes du Groupe interviennent avant que les États financiers d'EADS ne soient présentés au Conseil d'administration.

Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie d'EADS au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et à évaluer les risques de liquidité, de taux de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

Gestion des liquidités

La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de la trésorerie d'EADS. La planification régulière et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de Trésorerie, en collaboration avec le département de reporting/ planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de la trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et de protéger sa trésorerie, EADS a instauré un système de centralisation des liquidités alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention de fraude sur les paiements ont été établies et communiquées dans l'ensemble du Groupe.

Gestion de couverture

Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Le service central de Trésorerie effectue toutes les transactions de couverture afin d'assurer leur conformité à la politique du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées en matière de risques de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de Trésorerie d'EADS, conformément aux procédures en vigueur. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.8 Activités de couverture ».

Financement des ventes

S'agissant de certains contrats commerciaux, EADS peut être amené à conclure des accords de financement des ventes. Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification opérationnelle d'EADS. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

Ventes

Les contrats commerciaux des filiales opérationnelles d'EADS sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions pour éviter qu'EADS ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et

de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque. Les contrats franchissant des seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à « haut risque » et/ou dépassant certains autres seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier d'EADS et le Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS agissant en qualité de Présidents, le Président exécutif étant impliqué s'il y a lieu). Ce Comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives du Groupe EADS et suivant les mêmes principes. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position d'EADS au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

Lois et réglementations

EADS est soumis à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique d'EADS est de promouvoir et de défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et d'assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de procédures visant à garantir la conformité des activités d'EADS avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique d'EADS joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein d'EADS et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne d'EADS.

Audit interne

Le département d'audit interne d'EADS, sous la direction du Secrétaire général, fournit au Comité exécutif et aux membres du Comité d'Audit, une évaluation fondée sur un plan d'audit annuel agréé et orienté sur les risques. Le département d'audit interne examine (i) la réalisation des objectifs stratégiques, financiers et opérationnels du Groupe, (ii) la fiabilité et l'intégrité du reporting du Groupe (iii) l'efficacité du système GRE, (iv) l'efficacité des processus, entités ou fonctions sélectionnés et (v) la conformité aux lois, règlements, directives et procédures du Groupe. L'audit interne effectue également des vérifications ad hoc, conduites sur demande de la Direction, en se concentrant sur des risques immédiats (par exemple en cas de soupçon d'activités frauduleuses) ou futurs (par exemple en matière de gestion des contrats et des programmes).



Approvisionnement

Les performances d'EADS dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour EADS sur son marché.

La taille et la complexité d'EADS requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et pour éviter des inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, qui est basé sur une politique d'approvisionnement commune et sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur du service Approvisionnements Groupe et le Comité des Directeurs des Approvisionnements.

L'approche et les processus communs sont alors mis en œuvre et optimisés dans toutes les Divisions par

l'intermédiaire des réseaux d'approvisionnement. Ces réseaux d'approvisionnement comprennent les représentants de toutes les Divisions d'EADS. Ils sont chargés par le Comité des Directeurs des Approvisionnements d'EADS de définir et présenter à tous les niveaux d'EADS des sujets stratégiques d'EADS liés aux approvisionnements, tels que la gestion des relations avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la conformité, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par le biais d'indicateurs de la performance, d'audits et d'auto-évaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

Conformité

Voir ci-dessous « — 4.1.5 Organisation de la conformité ».

4.1.5 Organisation Compliance

Le responsable de la conformité, le *Chief Compliance Officer* (CCO) du Groupe EADS est responsable de la conception et de la mise en place du Programme Éthique et Conformité d'EADS, qui soutient l'adhésion du Groupe aux standards éthiques et de conformité les plus élevés afin de renforcer sa compétitivité mondiale.

Le Programme Éthique et Compliance d'EADS vise à garantir que les pratiques commerciales du Groupe sont conformes aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'aux principes d'éthique des affaires adoptés par le Groupe. Il vise également à promouvoir une culture d'intégrité et de transparence, parallèlement à un engagement envers la responsabilité sociale d'entreprise et le développement durable. Le Code d'éthique du Groupe, baptisé « Intégrité & Transparence » (mis à jour en 2010 et disponible sur www.eads.com), qui entend guider le comportement quotidien de tous les collaborateurs d'EADS, est l'un des éléments clés de ce programme.

Une organisation et un réseau de ressources dédiés à la compliance ont été mis en place à travers le Groupe, dans le respect d'un équilibre entre proximité avec les activités commerciales quotidiennes et indépendance requise. Pour atteindre cet équilibre, les responsables Compliance nommés à travers le Groupe en réfèrent autant à leur Direction ainsi qu'à un point de contact désigné au sein de l'organisation de la conformité. Cette structure se retrouve au sommet de la hiérarchie, le CCO d'EADS reportant lui-même à la fois au Président exécutif et au Comité d'Audit, qui surveille le fonctionnement de l'organisation dédiée au respect de la conformité à travers le Groupe.

Les responsables Compliance nommés dans chacune des quatre Divisions d'EADS, ainsi que dans différentes Unités opérationnelles, sont chargés d'encourager les salariés à conduire leurs activités dans le respect des règles éthiques et conformément au Programme d'éthique et de conformité d'EADS. Les responsables Compliance des Divisions et des Unités opérationnelles doivent s'assurer de disposer des ressources locales suffisantes pour accomplir leur mission efficacement. Ils reportent à la fois au CCO d'EADS et aux responsables de la propre Division ou Unité opérationnelle.

Au niveau du Groupe, des responsables permanents de la Compliance sont affectés aux départements où existent les principaux risques en la matière. Ils sont dûment habilités pour émettre des directives Compliance applicables à travers le Groupe. Par exemple, le responsable de la Compliance internationale du Groupe (*International Compliance Officer*) est chargé de développer et mettre en place les Règles et la Politique d'Éthique des Affaires d'EADS visant à se prémunir contre le risque de corruption. Le responsable Compliance des exportations du Groupe vise à garantir que les activités commerciales du Groupe respectent toutes les règles applicables en matière de contrôle des exportations ainsi que la politique interne sur les pays dits « sensibles ». Le responsable Compliance pour les approvisionnements du Groupe veille, pour sa part, au respect de la conformité de la chaîne logistique. En 2010, un quatrième responsable Compliance de département a été nommé afin de gérer de façon plus efficace les risques dans ce domaine liés à la confidentialité des données personnelles au sein du Groupe.

Afin d'atteindre les objectifs fixés par le Président exécutif et débattus avec le Comité d'Audit, le CCO d'EADS a établi une feuille de route fondée sur des normes internationales en la matière. La feuille de route contient un résumé des activités en matière de compliance, telles que :

- ▶ suivi des politiques Éthique et Compliance, avec notamment une évaluation et un reporting réguliers sur les principaux risques de conformité dans le cadre du système GRE d'EADS ;
- ▶ activités de communication et de formation sur le sujet à travers le Groupe ;
- ▶ fonctionnement du nouveau système d'alerte mis en place en 2010, « OpenLine », qui permet aux salariés de faire part de leurs inquiétudes dans les domaines de l'éthique et de la compliance, en toute confidentialité et sans craintes de représailles. En raison d'exigences réglementaires actuellement en vigueur, les alertes postées sur OpenLine ne peuvent être prises en compte que si elles traitent de problématiques comptables, financières ou de questions de corruption. L'utilisation d'OpenLine se limite aux

salariés de toutes les entreprises contrôlées par le Groupe et situées en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Compte tenu de la stratégie générale d'EADS de respect de la conformité, le Groupe surveillera le système OpenLine et aura la possibilité d'étendre son utilisation à tous ses collaborateurs et d'élargir son périmètre à des problématiques de nature générale et opérationnelle.

En 2010, des rapports sur les progrès du programme ont été présentés à deux reprises au Conseil d'administration et au Comité d'Audit.

À l'avenir, EADS poursuivra ses efforts dans le but de mettre en place un ensemble uniforme de normes de conformité destinées au secteur mondial de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, notamment dans le domaine de l'éthique des affaires. À mesure que ces normes gagnent en cohérence au niveau mondial et que l'environnement se stabilise pour tous les intervenants, EADS cherche à transformer son engagement en faveur de l'éthique et de l'intégrité en un avantage concurrentiel durable.

4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants

4.2.1 Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants

4.2.1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Stratégie

La stratégie de rémunération d'EADS est d'établir une rémunération qui :

- ▶ attire, fidélise et motive des dirigeants dûment qualifiés ;
- ▶ est conforme aux intérêts des actionnaires ;
- ▶ est liée, dans une grande mesure, aux performances ;
- ▶ est juste et transparente ;
- ▶ est compétitive par rapport aux marchés comparables ;
- ▶ peut être appliquée de façon cohérente à travers le Groupe.

Référence

La politique de rémunération d'EADS est régulièrement comparée à la pratique en vigueur dans d'autres entreprises internationales, à l'aide de données de groupes de pairs et de données sectorielles générales fournies par des consultants. Ces données de référence sont une moyenne pondérée d'informations concernant la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, les pays d'origine d'EADS. La rémunération cible totale des dirigeants est recherchée au niveau médian par rapport aux données de référence.



4.2.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DÉTAILLÉE

Membres non dirigeants du Conseil d'administration

Chaque membre non dirigeant du Conseil d'administration perçoit une rémunération annuelle fixe de 80 000 euros, ainsi que des jetons de présence d'un montant égal à 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration à laquelle il assiste. Le Président du Conseil d'administration perçoit une rémunération annuelle fixe de 180 000 euros au titre de ses fonctions et des jetons de présence à hauteur de 10 000 euros pour chaque réunion du Conseil d'administration à laquelle il participe.

Président exécutif

Le Président exécutif (le seul membre exécutif du Conseil d'administration) ne perçoit pas de rémunération pour sa participation aux réunions du Conseil d'administration ni de rémunération dédiée en tant qu'administrateur. Au contraire, la politique de rémunération du Président exécutif (ainsi que pour les autres membres du Comité exécutif) est conçue pour équilibrer les objectifs de performance d'exploitation opérationnelle à court terme avec ceux à moyen et long terme de la Société et comprend les éléments suivants :

Le Président de chacun des Comités du Conseil perçoit une rémunération annuelle fixe complémentaire de 30 000 euros. Les membres de chacun des Comités du Conseil perçoivent une rémunération annuelle fixe complémentaire de 20 000 euros au titre de leur participation à chacun des Comités concernés. Les honoraires annuels des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque les administrateurs non dirigeants concernés participent à deux Comités différents.

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne perçoivent pas de rémunération variable ou d'attributions au titre du plan de rémunération à long terme d'EADS.

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	% de rémunération cible totale/% acquis
Salaire de base	Rétribution de la valeur de marché du travail/poste	Performance individuelle	Président exécutif d'EADS et Président exécutif d'Airbus 52- : 45 % de la rémunération cible totale Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération cible totale
Rémunération variable annuelle	Rétribution de la performance annuelle fondée sur la réalisation des mesures de performance de la Société et des objectifs individuels/d'équipe, notamment les comportements et objectifs financiers et non financiers	Part collective (50 % de la rémunération variable cible): EBIT ⁽³⁾ (50 %), trésorerie (25 %) et capital employé (25 %) ⁽⁴⁾ Part individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus ⁽²⁾ : 55 % de la rémunération totale cible (amplitude de 0 % à 175 %) ⁽⁶⁾ Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération totale cible (amplitude de 0 % à 175 %) ⁽⁶⁾
Plan de rémunération à long terme (unité soumise à des conditions de performance)	Rétribution de performance à long terme de la Société fondée sur des objectifs financiers	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance à investir est basé sur les bénéfices par action sur trois ans au niveau d'EADS (EPS ⁽⁵⁾)	Les unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises varieront de 50 % à 150 % des droits initialement attribués ⁽¹⁾

(1) En cas de résultats absolus négatifs lors de la période de performance considérée, le Conseil d'administration peut décider de revoir l'acquisition définitive des unités soumises à des conditions de performance, y compris la part de 50 % qui n'est pas soumise à des conditions de performance (condition d'acquisition supplémentaire).

(2) À partir de 2011, le salaire de base et la rémunération variable annuelle du Président d'Airbus constitueront chacun 50 % de la rémunération cible totale, comme pour tous les membres du Comité exécutif d'EADS, à l'exception de son Président exécutif.

(3) EBIT : excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

(4) À partir de 2011, les mesures de performance pour la partie collective de la rémunération variable annuelle seront uniquement l'EBIT (50 %) et la trésorerie (50 %). Le capital employé ne sera plus utilisé.

(5) EPS : Bénéfices par action.

(6) À partir de 2011, l'écart du niveau de réalisation pourra varier entre 0 et 200 %.

En outre, le Président exécutif (de même que les autres membres du Comité exécutif) bénéficie d'une retraite et d'autres avantages comme décrit ci-après, y compris au titre des plans d'actionnariat des salariés en sa qualité de salarié qualifié (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié » et « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »).

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Les montants des différents éléments constitutifs de la rémunération du Président exécutif et des administrateurs non dirigeants au cours de l'exercice 2010, ainsi que certaines informations complémentaires telles que le nombre d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ») et les informations relatives aux droits aux régimes de retraite du Président exécutif sont présentés dans les « Notes annexes aux États financiers de la Société – Note 11 : Rémunération ».

Ces diverses informations sont aussi résumées ci-dessous :

Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres du Conseil d'administration en 2010 et 2009 peuvent se résumer comme suit :

Membres non dirigeants du Conseil d'administration	2010	2009
	(en €)	(en €)
Part fixe	1 170 000	1 075 000
Jetons de présence	520 000	455 000

Membres dirigeants du Conseil d'administration	2010	2009
	(en €)	(en €)
Salaire de base	900 000	900 000
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 732 500	(1 141 250, renonciation à la demande du Président exécutif)

Les rémunérations en numéraire des membres non dirigeants du Conseil d'administration se rapportant à 2010 ont été les suivantes :

2010	Part fixe* en €	Jetons de présence (en €)	Total (en €)
Administrateurs			
Bodo Uebber	210 000	120 000	330 000
Rolf Bartke	100 000	50 000	150 000
Dominique D'Hinnin	120 000	60 000	180 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80 000	60 000	140 000
Arnaud Lagardère	100 000	20 000	120 000
Hermann-Josef Lamberti	130 000	45 000	175 000
Lakshmi N. Mittal**	80 000	40 000	120 000
Sir John Parker	130 000	45 000	175 000
Michel Pébereau	100 000	35 000	135 000
Wilfried Porth	120 000	45 000	165 000
Total	1 170 000	520 000	1 690 000

* La part fixe sera versée en 2011.

** Tous les jetons de présence seront versés en 2011.

Les rémunérations en numéraire des membres dirigeants du Conseil d'administration se rapportant à 2010 ont été les suivantes :

2010	Salaire de base en €	Part variable annuelle se rapportant à 2010 (en €)
Administrateur		
Louis Gallois	900 000	1 732 500

Pour la première fois depuis sa nomination en 2006, le total de la rémunération cible annuelle du Président exécutif du Conseil d'administration augmentera. Cette augmentation de 10 % de 2 000 000 euros à 2 200 000 euros (990 000 euros de salaire de base/1 210 000 euros de rémunération variable annuelle en fonction d'un objectif) s'appliquera en 2011, sous réserve d'approbation par la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires de la Société.

Étant donné l'amélioration des résultats du Groupe et des autres point d'étape majeurs qui ont été franchis, le Conseil d'administration a recommandé que dans les circonstances actuelles, tous les administrateurs acceptent leur rémunération se rapportant à 2010. S'agissant du Président exécutif, celle-ci inclut la rémunération variable annuelle à laquelle il a droit au titre de 2010.



Plans de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous présente une vision générale des unités soumises à des conditions de performance octroyées au Président exécutif en 2010 dans le cadre du plan de rémunération à long terme :

	Plan d'unités : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance*	
	attribuées en 2010	Date d'acquisition
Louis Gallois	54 400	Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans : (a) 25 % prévus en mai 2014 ; (b) 25 % prévus en novembre 2014 ; (c) 25 % prévus en mai 2015 ; (d) 25 % prévus en novembre 2015.

* L'attribution de toutes les Unités de performance au Président exécutif est soumise à des conditions de performance.

Engagements de retraite

Les douze membres du Comité exécutif bénéficient, dans le cadre de leur contrat de travail, d'un régime de retraite spécifique. La politique générale qui est appliquée en matière de prestations de retraite consiste à leur octroyer une retraite annuelle correspondant à 50 % de leur salaire de base annuel après 5 ans de participation au Comité exécutif d'EADS, à l'âge de 60 ou de 65 ans.

Ces droits peuvent augmenter progressivement à 60 % après un second mandat, habituellement après dix ans de participation au Comité exécutif d'EADS. Toutefois, pour atteindre ce taux de 60 %, le membre du Comité exécutif concerné doit également compter 12 ans d'ancienneté dans le Groupe.

Ces régimes de retraite ont été mis en place et financés au travers de plans de retraite collectifs destinés aux cadres dirigeants en France et en Allemagne. Ces engagements de retraite complémentaire sont également régis par des règles qui leur sont propres, par exemple l'ancienneté minimum et d'autres conditions requises aux fins de conformité avec les réglementations nationales.

S'agissant du Président exécutif, le montant de l'obligation de retraite à prestations définies (à savoir la valeur comptable numéraire) s'est élevé à 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 alors que le montant de service courant et du coût des intérêts liés aux prestations promises comptabilisé au titre de l'exercice 2010 a représenté une charge de 0,6 million d'euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés.

Indemnités de départ

Dans le cadre de son mandat, le Président exécutif bénéficie d'une indemnité de départ lorsque celui-ci résulte d'une décision de la Société liée à un changement de contrôle ou de stratégie. Le versement de l'indemnité de départ est également sujet à des conditions de performance fixées et évaluées par le Conseil d'administration. L'indemnité de départ due le cas échéant, est égale au plus à 18 mois de la rémunération annuelle totale cible.

Cependant, cette indemnité de départ ne s'applique pas puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans et qu'il peut donc prendre sa retraite dès à présent.

Hormis le Président exécutif, aucun autre administrateur actuellement en fonction ne peut prétendre à des indemnités de départ.

Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans le contrat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant une période d'un an à partir de la fin du mandat. Elle est renouvelable pour une durée d'un an, sur l'initiative de la Société.

Le Président exécutif a droit à une rémunération fondée sur 50 % de son dernier salaire mensuel annuel cible en contrepartie de l'application de la clause de non-concurrence. Le salaire mensuel est défini comme le salaire de base et 1/12^e de la prime annuelle de performance récemment versée.

Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur de ce véhicule de fonction au 31 décembre 2010 est de 24 120 euros (hors TVA).

4.2.1.4 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir pour l'année 2010 une rémunération totale cumulée de 18 345 127 euros (sur la base d'un exercice complet). La rémunération du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus est répartie entre une part fixe de 45 % et une part variable de 55 %, si l'objectif est atteint. La rémunération des autres membres du Comité exécutif se répartit en une part fixe de 50 % et une part variable de 50 %.

La rémunération totale versée en 2010 par EADS et toutes les sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, pendant l'année 2010, s'élève à 900 000 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de janvier à décembre 2010 et aucune rémunération variable versée au titre de 2009, puisqu'il a renoncé à sa part variable en 2010).

Les membres du Comité exécutif, y compris le Président exécutif, reçoivent la majorité de leur rémunération au titre de l'entité nationale dont ils dépendent au sein du Groupe (en fonction de leur contrat de travail ou de leur mandat).

Le reliquat de la rémunération est versé par EADS N.V. (la « rémunération N.V. », selon les conditions prévues dans la lettre d'accord N.V.).

4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif

Voir « – 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

4.2.3 Conventions réglementées

L'article 2:146 du Code Civil néerlandais dispose comme suit :

« Sauf stipulation contraire des Statuts, une société (*naamloze vennootschap*) sera représentée par les membres de son Conseil de surveillance pour toutes les questions donnant lieu à un conflit d'intérêt entre la Société et un ou plusieurs des membres de son Conseil d'administration. L'Assemblée des actionnaires aura à tout moment pouvoir de désigner une ou plusieurs personnes à cette fin ». Dans le cas d'EADS, les Statuts prévoient des dispositions différentes puisqu'ils autorisent le Conseil d'administration à représenter la Société pour toutes les questions où elle se trouve en conflit d'intérêt avec un ou plusieurs membres du Conseil d'administration.

Au cours des exercices 2008, 2009 et 2010, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou encore avec un actionnaire détenant plus de 5 %

des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 37 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 37 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2009, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les obligations des administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

4.2.4 Prêts et garanties accordés aux administrateurs

EADS n'a accordé aucun prêt à ses administrateurs, ni aux membres de son Comité exécutif.

4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés

4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs des salariés individuellement et de l'entreprise, tant au niveau des Divisions qu'au niveau du Groupe. En 2010, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ») et 10 actions gratuites ont été offertes aux salariés dans le contexte du plan spécial

d'attribution d'actions EADS gratuites à l'occasion du 10^e anniversaire du Groupe (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Les régimes d'intéressement d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

EADS favorise les plans d'actionnariat salarié au profit de ses collaborateurs. Depuis sa création, EADS a régulièrement offert à certains de ses salariés éligibles l'occasion d'acquérir des actions EADS à des conditions favorables dans le cadre de plans d'actionnariat salarié (« **ESOP** »).

Le tableau suivant résume les principales conditions de ces plans d'actionnariat salarié de 2000 à 2009 :

Année	Prix par action	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30 €	1 €	11 769 259	21 septembre 2000
2001	10,70 €	1 €	2 017 894	5 décembre 2001
2002	8,86 €* / 7,93 €**	1 €	2 022 939	4 décembre 2002
2003	12,48 €	1 €	1 686 682	5 décembre 2003
2004	18 €	1 €	2 017 822	3 décembre 2004
2005	18,86 €	1 €	1 938 309	29 juillet 2005
2007	19,62 €* / 17,16 €**	1 €	2 037 835	9 mai 2007
2008	12,79 €* / 11,70 €**	1 €	2 031 820	25 juillet 2008
2009	10,76 €	1 €	1 358 936	18 décembre 2009

* Actions acquises dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe.

** Actions directement acquises.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2010

En 2010, le plan d'actionnariat salarié normal a été remplacé par un Plan mondial d'attribution d'actions gratuites spécial à l'occasion des dix ans d'EADS. Ce plan a concerné environ 118 000 salariés dans 29 pays. Chaque salarié éligible (y compris le Président exécutif) a reçu 10 actions gratuites EADS, occasionnant la distribution d'un total

de 1 184 220 actions. Ces actions ont été prélevées sur la Trésorerie et n'ont donc pas de retombées sur le capital social émis.

L'attribution exceptionnelle de ces actions gratuites a été mise en place afin de fêter les dix ans de l'introduction en Bourse d'EADS et de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe parmi les collaborateurs d'EADS.

FUTURS PLANS D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

EADS souhaite mettre en place un plan d'actionnariat salarié en 2011, sous réserve de l'accord du Conseil d'administration. Le plan d'actionnariat salarié 2011 devrait être un plan aux caractéristiques suivantes : la Société abondera un certain

nombre d'actions directement acquises par l'attribution d'actions gratuites. L'offre totale devrait s'élever aux environs de 3,2 millions d'actions de la Société, soit 0,39 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles.

4.3.3 Plans de rémunération à long terme

Lors de ses réunions du 26 mai 2000, du 20 octobre 2000, du 12 juillet 2001, du 9 août 2002, du 10 octobre 2003, du 8 octobre 2004, du 9 décembre 2005 et du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, faisant usage des délégations qui lui ont été données par les Assemblées générales des actionnaires du 24 mai 2000, du 10 mai 2001, du 6 mai 2003, du 11 mai 2005 et du 4 mai 2006, a approuvé l'octroi d'options de souscription d'actions de la Société.

Lors de sa réunion du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, conformément à l'habilitation qui lui a été donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006, a approuvé l'attribution d'actions soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Lors de ses réunions du 7 décembre 2007, du 13 novembre 2008 et du 13 novembre 2009 et du 10 novembre 2010, le Conseil d'administration de la Société a approuvé l'attribution d'unités de la Société soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Les principales caractéristiques de ces options, de ces actions soumises à des conditions de performance et de présence et de ces unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2010 sont présentées dans les « Notes annexes aux États financiers (IFRS) — Note 36 : Paiements en actions ». Elles sont également définies dans le tableau ci-dessous :

	Première tranche	Seconde tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	24 mai 2000	24 mai 2000
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	26 mai 2000	20 octobre 2000
Nombre d'options attribuées	5 324 884	240 000
Nombre d'options en circulation	-	-
Options accordées aux administrateurs et dirigeants	720 000	60 000
Nombre total de salariés éligibles	850	34
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	8 juillet 2010	8 juillet 2011
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	20,90 €	20,90 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 892 020	188 000



	Troisième tranche	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	10 mai 2001	10 mai 2001
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	12 juillet 2001	9 août 2002
Nombre d'options attribuées	8 524 250	7 276 700
Nombre d'options en circulation	3 031 759	2 283 470
Options attribuées à :		
▶ M. Philippe Camus	135 000	135 000
▶ M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice 2001 (troisième tranche) et de l'exercice 2002 (quatrième tranche)	738 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 650	1 562
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	12 juillet 2011	8 août 2012
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	24,66 €	16,96 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	3 492 831	4 393 947

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	4 238 953	5 597 026
Options attribuées à :		
▶ M. Philippe Camus	135 000	135 000
▶ M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)	808 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 491	1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	9 octobre 2013	7 octobre 2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 726 403	2 400

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

Septième tranche

Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration	9 décembre 2005
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation	6 096 391 ⁽¹⁾
Options attribuées à :	
▶ M. Thomas Enders	135 000
▶ M. Noël Forgeard	135 000
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	1 608
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire de l'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était liée aux performances.
Date d'expiration	8 décembre 2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	33,91 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	0

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

Huitième tranche		
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	4 mai 2006	
Date de la réunion du Conseil d'administration	18 décembre 2006	
Plan d'options de souscription d'actions		
Nombre d'options attribuées	1 747 500	
Nombre d'options en circulation	1 650 500	
Options attribuées à :		
▶ M. Thomas Enders	67 500	
▶ M. Louis Gallois	67 500	
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	425 000	
Nombre total de bénéficiaires éligibles	221	
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	16 décembre 2016	
Droit de conversion	Une option pour une action	
Acquisition des droits	50 %	
Prix d'exercice	25,65 €	
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	0	
Plan d'actions soumises à des conditions de performance et de présence		
	Actions soumises à des conditions de performance	Actions soumises à des conditions de présence
Nombre d'actions attribuées	1,344,625	391,300
Nombre d'actions en circulation	-	-
Actions attribuées à :		
▶ M. Thomas Enders	16 875	-
▶ M. Louis Gallois	16 875	-
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	137 500	28 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 637
Date d'acquisition	Les actions de performance et actions bloquées ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein de la Société EADS et, dans le cas des actions de performance, que si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits. La période d'acquisition des droits prendra fin à la date de publication des résultats annuels de l'exercice 2009, prévue en mars 2010. Transfert de propriété fait le 2 juin 2010.	
Nombre d'actions acquises	902 907	372 675





Neuvième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration	7 décembre 2007	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	1 693 940	506 060
Nombre d'unités en circulation	1 603 280	486 720
Unités attribuées à :		
▶ M. Louis Gallois	33 700	-
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2007 (neuvième tranche)	239 900	43 500
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 617
Date d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25 % prévus en mai 2011 ; ▶ 25 % prévues en novembre 2011 ; ▶ 25 % prévus en mai 2012 ; ▶ 25 % prévus en novembre 2012. 	
Nombre d'unités acquises	4 240	640

Dixième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration	13 novembre 2008	
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence		
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	2 192 740	801 860
Nombre d'unités en circulation	2 138 700	781 960
Unités attribuées à :		
▶ M. Louis Gallois*	40 000	-
▶ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2008 (dixième tranche)	304 000	68 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 684
Date d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 25 % prévus en mai 2012 ; ▶ 25 % prévues en novembre 2012 ; ▶ 25 % prévus en mai 2013 ; ▶ 25 % prévus en novembre 2013. 	
Nombre d'unités acquises	3 640	2 940

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes annexes aux États financiers statutaires – Note 11 : Rémunération ».

Onzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration 13 novembre 2009

Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	2 697 740	928 660
Nombre d'unités en circulation	2 664 090	926 860
Unités attribuées à :		
▶ M. Louis Gallois*	46 000	-
▶ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2009 (onzième tranche)	356 000	96 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 749

Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :

Date d'acquisition

- ▶ 25 % prévus en mai 2013 ;
- ▶ 25 % prévues en novembre 2013 ;
- ▶ 25 % prévus en mai 2014 ;
- ▶ 25 % prévus en novembre 2014.

Nombre d'unités acquises	4 250	400
--------------------------	-------	-----

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes annexes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

Douzième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration 10 novembre 2010

Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence

	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence
Nombre d'unités attribuées	2 891 540	977 780
Nombre d'unités en circulation	2 890 140	977 320
Unités attribuées à :		
▶ M. Louis Gallois*	54 400	-
▶ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2010 (douzième tranche)	341 600	79 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 711

Les unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits. Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :

Date d'acquisition

- ▶ 25 % prévus en mai 2014 ;
- ▶ 25 % prévues en novembre 2014 ;
- ▶ 25 % prévus en mai 2015 ;
- ▶ 25 % prévus en novembre 2015.

* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes annexes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».



L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées ou exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes annexes aux États financiers (IFRS) – Note 36 : Paiements en actions ».

Pour de plus amples informations sur les transactions effectuées par les administrateurs et les membres du Comité exécutif, se reporter au site Internet d'EADS et/ou au site des autorités boursières compétentes.

► Détenion d'actions de la Société par les administrateurs

Administrateur	Actionariat
► M. Louis Gallois	15 actions ordinaires 67 500 stock-options* 13 500 actions liées à des conditions de performance*
► M. Dominique d'Hinnin	61 actions ordinaires
► M. Arnaud Lagardère	2 actions ordinaires

* Voir la huitième tranche comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Les autres administrateurs ne détiennent ni actions, ni autres valeurs mobilières émises par la Société.



5

Entité responsable du Document d'Enregistrement

5.1	Entité responsable du Document d'Enregistrement	180
5.2	Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	180
5.3	Politique en matière d'informations	181
5.4	Engagements de la Société en matière d'informations	181
5.5	Changements significatifs	182

5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement

EADS

5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS est représentée par :

Louis Gallois
Président exécutif

1

2

3

4

5



Sommaire

5.3 Politique en matière d'informations

Personne à contacter pour toute information :

Mme Nathalie Errard

Directeur des Relations Investisseurs
et de la Communication Financière

EADS

37, boulevard de Montmorency

75781 Paris cedex 16 France

Téléphone : +33 1 42 24 28 00

Fax : +33 1 42 24 28 40

E-mail : ir@eads.com

Le site Internet, www.eads.com, fournit des informations détaillées sur la Société, y compris le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pour toute la durée de vie du Document d'Enregistrement, des copies :

- » des Statuts ;
- » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 22 avril 2009 et approuvé par cette même autorité ;
- » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 21 avril 2010 et approuvé par celle-ci ;
- » des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers d'EADS pour les exercices clos les 31 décembre 2008, 2009 et 2010, avec les rapports correspondants des Commissaires aux comptes ; peuvent être consultés au siège d'EADS dont l'adresse figure ci-après : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; Siège social (*statutaire zetel*) Amsterdam, Tél. : + 31 (0)71 5245 600.

Des numéros d'appels gratuits sont à la disposition des actionnaires en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : ir@eads.com.

5.4 Engagements de la Société en matière d'informations

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* (sous-compartiment *Prime Standard*) de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence, la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en

Allemagne et en Espagne, dont les principales dispositions sont résumées dans « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

5

5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale d'EADS n'est intervenu depuis le 31 décembre 2010.



www.eads.com

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

En France

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne

81663 Munich – Allemagne

En Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne

EADS

