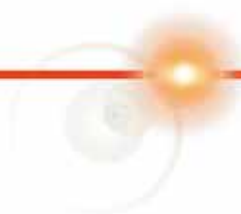


# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2011

ÉTATS FINANCIERS



**EADS**

[www.eads.com](http://www.eads.com)

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2011



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 qu'« 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 futures 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 et approuvé le 12 avril 2012 par l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») 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		
<b>1.</b>	<b>Risques liés aux marchés financiers</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation</b>
<b>2.</b>	<b>Risques liés aux activités d'EADS</b>	<b>11</b>		<b>65</b>
<b>3.</b>	<b>Risques juridiques</b>	<b>17</b>		
<b>4.</b>	<b>Risques industriels et risques liés à l'environnement</b>	<b>19</b>		
<b>1</b>	<b>Informations sur les activités d'EADS</b>	<b>21</b>		
<b>1.1</b>	<b>Présentation du Groupe EADS</b>	<b>22</b>	<b>2.1</b>	<b>Analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation</b>
1.1.1	Présentation	22		<b>66</b>
1.1.2	Airbus	28	2.1.1	Vue d'ensemble
1.1.3	Eurocopter	38		66
1.1.4	Astrium	42	2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques
1.1.5	Cassidian	47		68
1.1.6	Autres Activités	51	2.1.3	Évaluation des performances de la Société
1.1.7	Participations	52		72
1.1.8	Assurances	54	2.1.4	Résultats d'exploitation
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	55		77
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56	2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)
1.1.11	Protection de l'environnement	58		82
1.1.12	Effectifs	61	2.1.6	Liquidités et fonds propres
1.1.13	Incorporation par référence	62		83
<b>1.2</b>	<b>Événements récents</b>	<b>63</b>	2.1.7	Activités de couverture
				91
			<b>2.2</b>	<b>États financiers</b>
				<b>92</b>
			<b>2.3</b>	<b>Honoraires statutaires des Auditeurs</b>
				<b>93</b>
			<b>2.4</b>	<b>Informations relatives aux Auditeurs</b>
				<b>94</b>
			<b>3</b>	<b>Description générale de la Société et de son capital social</b>
				<b>97</b>
			<b>3.1</b>	<b>Description générale de la Société</b>
				<b>98</b>
			3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social
				98
			3.1.2	Forme juridique
				98
			3.1.3	Droit applicable et information du public
				98
			3.1.4	Date de constitution et durée de la Société
				100
			3.1.5	Objet social
				100
			3.1.6	Registre du commerce et des sociétés
				100
			3.1.7	Consultation des documents juridiques
				101
			3.1.8	Exercice social
				101
			3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices
				101
			3.1.10	Assemblées générales
				101
			3.1.11	Déclaration des participations
				103
			3.1.12	Offres obligatoires
				104

<b>3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social</b>	<b>106</b>	<b>4 Gouvernement d'entreprise</b>	<b>127</b>
3.2.1 Capital social émis	106	<b>4.1 Direction et contrôle</b>	<b>129</b>
3.2.2 Capital social autorisé	106	4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif	130
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	106	4.1.2 Comités au sein du Conseil d'administration	141
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	107	4.1.3 Comité exécutif	142
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	108	4.1.4 Système de gestion du risque d'entreprise	144
<b>3.3 Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>109</b>	4.1.5 Organisation Compliance	149
3.3.1 Répartition du capital	109	<b>4.2 Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants</b>	<b>150</b>
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	110	4.2.1 Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	150
3.3.3 Forme des actions	115	4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	154
3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	115	4.2.3 Conventions réglementées	154
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	117	4.2.4 Prêts et garanties accordés aux administrateurs	154
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	117	<b>4.3 Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés</b>	<b>155</b>
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	119	4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	155
<b>3.4 Dividendes</b>	<b>122</b>	4.3.2 Plans d'actionnariat salarié	155
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	122	4.3.3 Plans de rémunération à long terme	156
3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS	123	<b>5 Entité responsable du Document d'Enregistrement</b>	<b>163</b>
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	123	<b>5.1 Entité responsable du Document d'Enregistrement</b>	<b>164</b>
3.4.4 Régime fiscal	123	<b>5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement</b>	<b>164</b>
<b>3.5 Rapport annuel sur les communications sociétares et financières</b>	<b>124</b>	<b>5.3 Politique en matière d'informations</b>	<b>165</b>
		<b>5.4 Engagements de la Société en matière d'informations</b>	<b>165</b>
		<b>5.5 Changements significatifs</b>	<b>166</b>

# FACTEURS DE RISQUE



## Facteurs de risque

---

1. Risques liés aux marchés financiers	8
2. Risques liés aux activités d'EADS	11
3. Risques juridiques	17
4. Risques industriels et risques liés à l'environnement	19

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

## 1. Risques liés aux marchés financiers

### Crise de la dette souveraine dans l'Union européenne

Les activités et les résultats d'EADS dépendent en grande partie de la situation économique en Europe, aux États-Unis et dans le reste du monde. Les conditions économiques et commerciales risquent de se détériorer fortement en raison notamment des crises qui affectent les marchés du crédit ou de la liquidité, des récessions au niveau régional ou mondial, des brusques fluctuations du prix des matières premières (dont le pétrole), des taux de change ou des taux d'intérêt, de l'inflation ou de la déflation, de la dégradation de la note de la dette souveraine et de la dette bancaire, des restructurations ou faillites, voire d'événements géopolitiques défavorables (dont ceux qui se sont produits au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et dans d'autres régions). Des crises économiques graves peuvent se développer rapidement et affecter les activités d'EADS pendant des périodes plus ou moins longues. Elles peuvent se traduire par un impact négatif sur les résultats d'exploitation d'EADS et la situation financière futurs du Groupe.

Les marchés financiers européens viennent de connaître d'importantes perturbations par suite de craintes relatives à la capacité de certains pays de la zone euro à réduire leurs déficits publics et à refinancer ou honorer leur dette à la date d'échéance. Les banques exposées à ces pays, qui doivent par ailleurs respecter une réglementation plus stricte, ont été confrontées à des problèmes de financement et ont commencé à réduire leurs bilans en conséquence. Ces perturbations ont engendré une hausse de la volatilité du taux de change de l'euro par rapport à d'autres principales devises ; affecté les marchés du crédit et créé un certain degré d'incertitudes quant aux perspectives économiques à court terme dans les pays de l'UE et quant à la qualité des prêts proposés aux débiteurs souverains et aux banques de l'UE. Ces événements ont également eu un impact indirect sur les marchés financiers mondiaux. Si les conditions économiques dans les pays

européens concernés ou, de façon plus générale, en Europe, viennent à se dégrader ou que d'autres perturbations encore plus marquées se produisent, cela pourrait entraîner un nouveau resserrement des marchés du crédit, une diminution de la liquidité et une extrême volatilité sur les marchés du crédit, des devises et des actions. Ces conditions pourraient alors avoir un certain nombre d'effets sur les activités d'EADS notamment :

- ① nombreuses demandes de clients visant à différer ou annuler leurs commandes d'avions en raison, entre autres, d'un manque de crédit disponible adéquat sur le marché pour financer leurs achats d'appareils ou du fléchissement de la demande de transport aérien par les passagers et de l'activité fret de manière plus générale ;
- ② augmentation importante du montant de financement des ventes qu'EADS doit fournir à ses clients afin d'accompagner leurs achats d'avions, augmentant par conséquent son exposition au risque de défaillance de la part des clients en dépit de toute garantie collatérale dans les avions sous-jacents ;
- ③ réductions supplémentaires des budgets de défense, des activités de sécurité intérieure et des activités spatiales, qui iraient au-delà des mesures de consolidation budgétaire déjà envisagées par les gouvernements dans le monde entier ;
- ④ insolvabilité ou instabilité financière des partenaires sous-traitants ou des fournisseurs, ou incapacité de ces derniers à obtenir un crédit pour financer leur développement et/ou fabriquer leurs produits entraînant des retards de production ;



- ⊙ réduction continue de l'effet de levier ainsi que des fusions et faillites bancaires ou d'autres institutions financières, créant un univers plus restreint de contreparties et une moindre disponibilité du crédit, ce qui pourrait, à son tour, réduire la disponibilité des garanties bancaires nécessaires à EADS pour ses activités, voire restreindre sa capacité à mettre en place les couvertures de change désirées ;
- ⊙ défaillance de contreparties d'investissement ou de produits dérivés et d'autres institutions financières, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les opérations de trésorerie d'EADS en ce compris ses disponibilités.

Les résultats financiers d'EADS pourraient être affectés de manière négative en fonction des gains ou des pertes réalisés sur la vente ou l'échange d'instruments financiers ; de charges pour dépréciation liées aux réévaluations des titres de dette et de capital, et autres investissements ; des taux d'intérêt ; des soldes de trésorerie et des changements de la juste valeur des instruments financiers dérivés. La hausse de la volatilité sur les marchés financiers et les incertitudes économiques mondiales feraient croître le risque d'un écart significatif entre les montants réels réalisés à l'avenir sur les instruments financiers de la Société et la juste valeur effectivement attribuée à ces instruments.

## Devise étrangère

Une partie significative du chiffre d'affaires d'EADS est libellée en dollars américains tandis qu'une partie importante de ses coûts est en euros et, dans une moindre mesure, en livres sterling. Par conséquent, et sauf utilisation par EADS d'instruments financiers de couverture du risque de change, EADS risque de voir ses résultats affectés par les fluctuations du taux de change du dollar américain par rapport à ces devises et, dans une moindre mesure, par les fluctuations du taux de change de la livre sterling par rapport à l'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 la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par EADS, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'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 au 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 avec 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 *earnings before interest and taxes, pre-goodwill, impairment and exceptions (EBIT\*)*, des autres éléments du résultat financier ainsi que 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 — 2.1.7 Activités de couverture » pour une discussion concernant la politique de couverture de change d'EADS. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.2.6 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.

## Financement des ventes

Pour soutenir les ventes, EADS peut convenir de participer au financement des clients. Par conséquent, EADS possède un portefeuille significatif de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et d'autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes d'EADS se classent en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité des clients à remplir leurs obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui concerne principalement la 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. 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 pourrait garantir 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 exposé 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 la 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 risquerait de 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.

En outre, EADS a pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et d'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 exposé 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 les résultats futurs de ses activités et sur sa situation financière.

## Crédit lié aux contreparties

En plus du risque de crédit lié au financement des ventes susmentionné, EADS est exposé 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) des 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. Dans ces circonstances, la valeur et la liquidité de ces instruments financiers pourraient reculer et se traduire par une baisse de valeur significative, ce qui, à son tour, pourrait avoir un effet négatif sur les résultats d'exploitation d'EADS et sa situation financière futurs.



## 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 2,6 milliards d'euros au 31 décembre 2011. EADS est exposé au risque de variation importante et inattendue 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 retraites

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de Direction comme le personnel non-dirigeant. Certains de ces régimes 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 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 dans 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 aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a 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 fret, qui sont elles-mêmes essentiellement influencées par la croissance économique 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 des ralentissements d'ordre macroéconomique pourraient affecter ses résultats d'exploitation et sa situation financière futurs.

## Terrorisme, pandémies et catastrophes

Comme en attestent les attentats terroristes perpétrés à New York et Madrid et les pandémies de grippe H1N1 passés, le terrorisme et les pandémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception qu'ont les voyageurs de la sécurité et du confort du transport aérien et, de ce fait, réduire la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Le déclenchement de guerres, d'émeutes ou de troubles politiques dans une région donnée peut également 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'un type d'avion donné, d'un modèle de conception d'appareil, d'une compagnie aérienne, voire du trafic aérien. À la suite d'attentats, d'un contexte d'instabilité géopolitique, de pandémies ou 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'entraîner une baisse des commandes de tous ou certains types d'appareils ou autres produits d'EADS. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer, voire à annuler des commandes.

Par ailleurs, les activités d'EADS peuvent être interrompues par la survenance 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, de catastrophes naturelles et autres crises. Toute perturbation de la sorte pourrait avoir des impacts sur les activités ou services internes fournis par EADS à ses clients et affecter de manière défavorable les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS, ainsi que sa réputation.

## Dépendance à l'égard de fournisseurs et sous-traitants clés

EADS affiche une dépendance vis-à-vis de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés qui lui livrent les matières premières, pièces et assemblages dont il a besoin pour fabriquer ses 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 un remplaçant à certains fournisseurs sans retards importants, pénalisant ainsi sa capacité à honorer ses obligations vis-à-vis de ses propres clients de manière satisfaisante et dans le respect des délais. Ces événements pourraient à leur tour avoir un impact négatif sur les résultats d'exploitation et la situation financière futurs d'EADS. EADS pourrait décider, à l'avenir, d'apporter une aide

financière ou autre à certains de ses fournisseurs connaissant des difficultés financières afin de s'assurer une livraison continue des pièces et matériaux, ce qui l'exposerait à un risque de crédit vis-à-vis de ces fournisseurs.

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 considérablement augmenter 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 de les absorber. Les fournisseurs ou sous-traitants d'EADS pourraient 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 puissance 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 (hélicoptères compris). 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'amélioration de la performance opérationnelle, de la disponibilité des matières premières, des pièces (comme celles en aluminium, titane et autres matériaux composites) ainsi que de salariés 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 des fournisseurs et sous-traitants (en particulier

les fournisseurs d'équipements 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.

## 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 connaître des fluctuations importantes selon le pays et l'année. En particulier, la détérioration significative des finances publiques et le niveau d'endettement élevé dans les principaux pays industrialisés ont récemment conduit plusieurs d'entre eux à chercher à réduire leurs dépenses publiques. Ce constat est particulièrement vrai s'agissant des budgets de défense et de sécurité, certains pays ayant déjà proposé, voire mis en place, d'importantes réductions. En fonction de la façon dont ces réductions budgétaires seront finalement mises en place, la résiliation ou la réduction des financements existants ou des nouveaux programmes peuvent avoir un effet négatif sur les résultats

d'exploitation d'EADS et sur sa situation financière futurs. Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans 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 et 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 gouvernements et 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 constructeurs 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 à l'encontre de l'autre partie. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux même si les deux parties ont exprimé leur préférence de négocier un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les termes et conditions d'un nouvel accord ou le résultat des procédures officielles de l'OMC pourraient limiter l'accès d'EADS aux fonds de partage des risques pour projets

de grande envergure, pourraient créer un équilibre défavorable pour l'accès d'EADS aux fonds gouvernementaux par rapport à ses concurrents américains ou pourraient théoriquement amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à analyser les possibilités d'un changement des conditions commerciales des fonds déjà avancés à EADS.

Au cours des années passées, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de diverses formes de financements publics pour la recherche et le développement de leurs produits. Cependant, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics à l'avenir, notamment à cause des procédures mentionnées ci-dessus. 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. Une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et financer ses activités.

## 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 et 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 ou que les pressions concurrentielles rencontrées par le Groupe dans tous ses domaines d'activité n'entraîneront pas de 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 demeurer en situation de désavantage concurrentiel dans certains pays, en particulier hors d'Europe, face à certains fournisseurs locaux et 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 d'importants 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 employées par 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, d'accorder un droit d'annulation 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 performances ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles, notamment dans le cadre des nouveaux programmes en développement comme l'A350 XWB ou l'A400M.

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 résultats d'exploitation d'EADS et sur sa situation financière futurs. Toute difficulté à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif 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 coûts de recherche et développement importants qui nécessitent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans d'affaires sous-jacents à ces investissements prévoient souvent une période d'amortissement longue avant que ces investissements puissent être récupérés et ils supposent un certain niveau de rendement au cours de cette période afin de justifier l'investissement initial. Aucune garantie ne peut être donnée que les hypothèses commerciales, techniques et de marché sous-jacentes à ces plans d'affaires et par conséquent la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'affaires 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 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 de restructuration, de transformation et de réduction des coûts

Afin d'améliorer la compétitivité, de compenser l'inflation et d'atteindre leurs objectifs de rentabilité, EADS et ses Divisions ont notamment mis en place, ces dernières années, des programmes de restructuration, de transformation et de réduction des coûts. Ces mesures incluent des programmes lancés à l'échelle du Groupe, comme Power8 Plus et « Future EADS », ainsi que des programmes spécifiques aux Divisions.

Les réductions de coûts prévues grâce à ces programmes reposent sur des estimations. Les économies réelles sont cependant susceptibles de varier de manière significative en fonction des programmes. 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 d'autres facteurs. Les résultats futurs des activités d'EADS et sa situation financière risquent d'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 coûts de mise en place supérieurs aux prévisions. Dans de nombreux cas, il est probable qu'un mouvement de résistance interne s'organise à divers niveaux suite aux divers plans de restructuration de l'entreprise et aux mesures de réduction de 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 des activités futurs d'EADS risqueraient d'être affectés de manière négative.

## Acquisitions, co-entreprises et alliances stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie opérationnelle, EADS peut effectuer des acquisitions, constituer des co-entreprises ou nouer des alliances stratégiques. Les acquisitions sont par nature risquées en raison des difficultés potentielles liées à l'intégration des personnels, des activités, des technologies et des produits à l'issue d'un tel rachat. Il ne peut être donné aucune assurance que les activités acquises par EADS s'intégreront avec succès et dans les délais prévus ni qu'elles afficheront des résultats satisfaisants et permettront de dégager

les synergies escomptées à l'issue de leur intégration. Par ailleurs, EADS pourrait avoir à supporter des frais d'acquisition, administratifs et autres élevés dans le cadre de ces opérations, avec notamment des coûts imputables à l'intégration elle-même des activités ainsi rachetées. Bien qu'EADS pense avoir mis en place des procédures adaptées et appropriées afin de limiter ces risques, il n'existe aucune garantie de réussite de ces transactions.

## Partenariats public/privé et initiatives de financement privé

Les clients du secteur 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 secteurs public et 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 :

- ① fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement ;
- ② propriété et financement continu du matériel concerné par une partie autre que le client, notamment le fournisseur ;
- ③ conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales ; et
- ④ 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 (i) postuler pour les futurs programmes PPP ou IFP, (ii) gérer les services envisagés dans le cadre 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 également être confronté à des risques imprévus d'ordre politique, budgétaire, réglementaire ou concurrentiel à long terme dans les programmes PPP et IFP.

## Risques spécifiques à certains programmes

Outre les facteurs de risque mentionnés ci-dessus, EADS est également exposé 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 à l'utilisation de matériaux composites, (ii) atteindre les objectifs de performance techniques pour l'avion et respecter le calendrier de développement, (iii) assurer la montée en puissance de la production et celle du personnel qualifié clé, par exemple pour l'étude des contraintes sur les matériaux composites et leur conception, (iv) sécuriser la réalisation des objectifs de coûts récurrents, (v) 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, (vi) maintenir la satisfaction du client avec une nouvelle politique de personnalisation, ce qui accélèrera la montée en puissance de la production, enfin (vii) gérer les contrats clients en cohérence avec le plan industriel de livraison ;

**Programme A380.** Le programme A380 pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes concernant la chaîne de ses fournisseurs en raison de la montée en puissance rapide de la production dans les années à venir, (ii) apporter des améliorations continues afin de réduire les ressources et les coûts liés à la conception de la « nouvelle version » (*head of version*) d'un avion personnalisé pour de nouveaux clients afin de permettre la réalisation d'un nombre supérieur de « nouvelles versions » (*head of versions*) chaque année, (iii) gérer l'arrivée

à maturité des services et (iv) maîtriser les causes et lancer les actions nécessaires pour réparer les fissures découvertes au niveau de l'aile de certains A380 et limiter les coûts associés aux seuls frais de réparation ;

**Programme A400M.** Le programme A400M pose à EADS les principaux défis suivants : (i) garantir que l'avion reçoive son homologation civile et satisfasse à l'ensemble des certifications militaires initiales et qualifications requises (configuration pour approbation opérationnelle initiale (*Initial Operational Clearance*)) des clients du programme, (ii) développer un ensemble complet de produits et services de support intégré permettant d'assurer la réussite des clients du programme, (iii) finaliser le développement de l'avion (moteur, systèmes de fret, aides défensives, etc.), (iv) préparer l'entrée en service du premier appareil avec l'ensemble des éléments de support nécessaires, (v) gérer les difficultés prévues sur la montée en puissance de la production parallèlement à la livraison de capacités supérieures des avions (phases 1 à 3 de l'approbation opérationnelle standard (*Standard Operational Clearance*)) et (vi) respecter les délais contractuels ;

**Programme A320neo.** Le programme A320neo pose à EADS les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes de la chaîne de ses fournisseurs suite à la montée en puissance industrielle, (ii) parvenir à l'état de développement du moteur 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 (configuration pleinement opérationnelle de la version NFH



(NATO Frigate Helicopter), (ii) continuer la montée en puissance industrielle du programme, (iii) piloter les renégociations contractuelles avec les gouvernements et traiter les demandes de réduction des commandes irrévocables et (iv) assurer la disponibilité d'un support adapté en fonction des différentes flottes entrant en service ;

**Intégration de grands systèmes.** Les projets d'intégration de grands systèmes (en particulier le contrat de surveillance des frontières saoudiennes), pose à EADS les principaux défis

suivants : (i) respecter le calendrier et les objectifs de coûts en matière de livraison d'équipements sur différents sites dotés d'infrastructures locales complexes, ainsi que 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 organisationnelle du client.

## 3. Risques juridiques

### Dépendance vis-à-vis des co-entreprises et des participations minoritaires

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

- ⊙ les consortiums Eurofighter et AirTanker ;
- ⊙ trois grandes coentreprises : MBDA, ATR et Atlas Electronik ;
- ⊙ 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 participe à des co-entreprises à égalité avec ses partenaires, le risque de désaccord ou d'impasse, inhérent à toute entité conjointement contrôlée, existe, particulièrement dans celles où toutes les décisions importantes nécessitent l'unanimité des membres ou au niveau desquelles il existe des droits de sortie 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 entités dans lesquelles elle possède 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, elle 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, des lois protégeant le secret des affaires et des engagements de confidentialité avec ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et 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 indue par des tiers, ce qui pourrait affecter de manière négative sa position concurrentielle.

En outre, bien qu'EADS pense agir conformément aux 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. Même si EADS obtenait gain de cause en cas de procès ou action en justice dans ce domaine, cela pourrait 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 sur lesquels ils sont produits 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 aux États-Unis. Rien ne permet de garantir (i) que les contrôles à l'exportation auxquels EADS est soumis ne seront pas renforcés, (ii) que de nouvelles générations de produits développés par EADS ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux, (iii) que des facteurs géopolitiques ou des changements au niveau du contexte international ne rendront pas impossible 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 doit également respecter d'autres lois et réglementations très variées, notamment celles régissant les relations commerciales, l'utilisation de ses produits et les dispositions relatives à la lutte contre la corruption. 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. Même si EADS s'efforce de respecter toutes ces lois et réglementations, des violations même involontaires ou le non-respect de ces principes pourraient engendrer une responsabilité administrative, civile ou pénale d'EADS ainsi que des amendes, des sanctions pénales, voire la suspension ou l'exclusion d'EADS des contrats gouvernementaux pendant une période donnée ou la suspension des privilèges dont bénéficie EADS en matière d'exportation.

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 ce type pourrait donner lieu à des décisions défavorables à EADS et susceptibles d'avoir un effet négatif sur son activité, son résultat opérationnel et sa situation financière.

## Litiges

---

EADS est actuellement engagé dans plusieurs procédures. Voir « Information relatives aux 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. Un jugement défavorable pourrait également avoir un effet négatif sur le prix de l'action EADS et la réputation du Groupe.

## 4. Risques industriels et risques 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 nombreuses juridictions 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 et 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, 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 applicables dans les juridictions concernées en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité et de substances/préparations. 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 à ce sujet risque également d'avoir un impact négatif significatif sur la réputation des produits d'EADS.

# 1

# Informations sur les activités d'EADS

---

<b>1.1</b>	<b>Présentation du Groupe EADS</b>	<b>22</b>
1.1.1	Présentation	22
1.1.2	Airbus	28
1.1.3	Eurocopter	38
1.1.4	Astrium	42
1.1.5	Cassidian	47
1.1.6	Autres Activités	51
1.1.7	Participations	52
1.1.8	Assurances	54
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	55
1.1.10	Recherche et Technologie, Propriété intellectuelle	56
1.1.11	Protection de l'environnement	58
1.1.12	Effectifs	61
1.1.13	Incorporation par référence	62
<b>1.2</b>	<b>Événements récents</b>	<b>63</b>

# 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 consolidé de 49,1 milliards d'euros en 2011, EADS est le leader européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense et l'une des plus importantes sociétés au plan mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers constructeurs d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatiaux commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2011, EADS a réalisé environ 76 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 24 % dans le domaine militaire. Au 31 décembre 2011, l'effectif d'EADS s'élevait à 133 115 personnes.

### Aperçu général de l'année 2011

L'année 2011 a été synonyme de croissance et de progrès pour EADS, sur fond de renforcement de la dynamique du marché de l'aviation commerciale qui a permis à Airbus d'atteindre de nouveaux records en termes de commandes et de livraisons. Face aux pressions qui pèsent sur les dépenses publiques et les budgets de défense, les Divisions d'EADS ont pris des mesures supplémentaires pour consolider leur position concurrentielle en investissant dans de nouveaux produits et en adoptant des programmes destinés à doper leur efficacité. EADS a piloté avec succès la croissance du Groupe en procédant à plusieurs acquisitions dans le domaine des services au cours de l'exercice.

En 2011, le chiffre d'affaires s'est élevé à 49,1 milliards d'euros. Cette augmentation de 7,4 % par rapport à 2010 s'explique à la fois par des effets de volume et de mix chez Airbus ainsi que par la hausse des activités commerciales chez Eurocopter. Ces hausses ont permis de compenser la légère baisse constatée chez Astrium et Cassidian. La contribution au chiffre d'affaires 2011 du fait de la comptabilisation pour la première fois dans le périmètre du Groupe des principales acquisitions a représenté près de 300 millions d'euros et provient, pour l'essentiel, de Vector Aerospace et de Satair, alors que l'impact sur l'EBIT<sup>(1)</sup> a été insignifiant.

En 2011, l'EBIT\* d'EADS s'est élevé à 1,7 milliard d'euros. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'EADS atteignait 541 milliards d'euros. La position de trésorerie nette,

à 11,7 milliards d'euros en fin d'année, est supérieure aux prévisions grâce à une meilleure performance et des prises de commandes en hausse.

En 2011, les prises de commandes se sont élevées à près de 131 milliards d'euros, tirées par le dynamisme soutenu de l'aviation commerciale et le rebond du marché des hélicoptères commerciaux. Les marchés institutionnels, notamment les dépenses publiques et les budgets de défense, doivent rester sous surveillance dans un contexte de pression budgétaire.

Le succès commercial rencontré par l'activité d'aviation civile d'Airbus, avec 1 419 commandes nettes, constitue l'un des faits marquants de l'exercice. Cette réussite est, pour l'essentiel, imputable à l'A320neo (nouvelle option moteur) qui a reçu 1 226 commandes fermes. Ce nouvel appareil permettra en effet une économie de 15 % de carburant par rapport à la famille actuelle des A320 monocouloirs. Il devrait entrer en service en 2015.

Le programme A350 XWB a bien progressé, avec la livraison des premiers tronçons de cellules sur la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB à Toulouse fin 2011. La maturité des principaux composants de l'A350 XWB lors du démarrage de l'assemblage final demeure l'une des principales priorités du Groupe. L'entrée en service de cet appareil est actuellement prévue au premier semestre 2014 ; l'objectif étant de parvenir à un niveau de maturité adapté à chaque étape. Alors que la production en série de l'A380 a gagné en maturité, les livraisons dans le cadre de ce programme sont passées de 18 en 2010 à 26 en 2011. La production en série de l'A400M a été lancée début 2011 et l'assemblage final du premier appareil pour livraison aux clients a débuté en novembre 2011. Le lanceur Ariane 5 a réussi son 46<sup>e</sup> lancement consécutif tandis qu'avec la livraison de son 300<sup>e</sup> appareil, l'Eurofighter est devenu le seul avion polyvalent de nouvelle génération à franchir une telle étape. En outre, la filiale d'EADS ATR a enregistré 119 commandes nettes en 2011.

Dans le cadre des objectifs énoncés dans sa Vision 2020, EADS a finalisé plusieurs acquisitions majeures visant à élargir son activité de services, toutes Divisions confondues. Airbus a ainsi racheté le distributeur de pièces de rechange pour avions Satair. Astrium a procédé à l'acquisition de Vizada,

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





un fournisseur indépendant leader sur le marché mondial des services de communication par satellite et Eurocopter a acquis le Canadien Vector Aerospace, spécialiste de la maintenance des hélicoptères.

En 2011, la reprise économique mondiale est restée incertaine, avec des problèmes majeurs qui restent à résoudre, comme la crise de la dette souveraine en Europe, le niveau élevé de la dette publique aux États-Unis et la volatilité des flux de capitaux vers les marchés émergents. La volatilité persistante des marchés financiers témoigne de la fragilité de la reprise économique dans les pays développés, où les marchés de capitaux remettent en question la capacité des États à rembourser leurs dettes. De même, en dépit d'une certaine amélioration du taux de change à court terme en 2011, la faiblesse persistante du dollar américain 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.

En 2011, le secteur de l'aviation commerciale a été caractérisé par une croissance continue de la demande de passagers et par une rentabilité positive, malgré les effets du tsunami au Japon, les troubles au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et le niveau élevé des prix du pétrole. Les disparités restent toutefois importantes entre les régions, les compagnies aériennes de la zone Asie-Pacifique s'arrogeant plus de la moitié des bénéfices alors que la rentabilité chez leurs homologues européennes a globalement diminué. Les fabricants d'avions ont enregistré une demande toujours importante d'avions commerciaux ; celle-ci résulte de la croissance des besoins sur les marchés émergents et d'une demande de renouvellement des appareils sur les marchés plus matures, suscitée par la hausse des prix du pétrole. La concurrence s'intensifie entre les fabricants car plusieurs acteurs émergents poursuivent le développement d'avions de manière à se positionner sur le marché des avions monocouloirs. De surcroît, une nouvelle vague de consolidation a également eu lieu au niveau des fournisseurs. Elle résulte d'un besoin de partager les risques entre partenaires et de rationaliser les approvisionnements.

Les dépenses publiques et les budgets de défense ont été revus à la baisse en Europe et aux États-Unis alors que les dépenses de défense ont augmenté au Moyen-Orient et en Asie. Les budgets de défense européens et nord-américains devraient subir des coupes franches dans les années à venir, mais l'impact total sur le secteur reste encore incertain. 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 donc encore être trouvés entre le maintien des budgets de recherche et développement et d'achat, d'une part, et les adaptations à apporter aux budgets de fonctionnement, de l'autre. Le retrait des plates-formes, l'annulation prévue de certaines commandes d'achat et une réduction du personnel exigent une collaboration rapprochée entre le secteur et les utilisateurs finaux, notamment dans les services.

Les gouvernements pourraient donc poursuivre l'externalisation des 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 et les cyberattaques de plus en plus sophistiquées, 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 33,1 milliards d'euros en 2011, en hausse de 10,4 % par rapport à 2010. Avec la livraison de 534 avions commerciaux pour le compte de 88 clients en 2011, Airbus réalise un nouveau record, qui dépasse de 24 unités celui de 2010. Ces livraisons ont porté sur 421 appareils de la famille A320, 87 A330 et 26 A380. Airbus Military a, pour sa part, livré un nombre record de 29 avions répartis comme suit : 6 A330 MRTT, 20 avions de transport militaire légers et moyens (C212, CN235 et C295) et 3 conversions P-3. Airbus a dépassé son objectif de prises de commandes en enregistrant un total de 1 608 commandes brutes d'avions commerciaux en 2011. Sur l'ensemble de ces commandes, l'A320neo a reçu 1 226 commandes fermes. Airbus a également réussi les premiers essais en vol de son A320 équipé de nouvelles extrémités de voilure (*sharklets*) en fin d'année. Les premiers sous-ensembles principaux de l'A350 XWB ont été livrés à Toulouse en 2011 en vue de leur assemblage final. Afin de se concentrer sur la préparation d'un processus de production robuste et efficace, Airbus a reporté à début 2012 le démarrage de l'assemblage final de cet appareil, avec une première livraison prévue au premier semestre 2014. Airbus a connu une montée en puissance des livraisons d'A380, qui ont culminé à 26 appareils pour l'année alors que le programme a reçu 29 nouvelles commandes brutes en 2011. À fin 2011, 67 A380 avaient été livrés en tout pour le compte de sept clients. Le programme A400M tient ses promesses, après avoir cumulé plus de 2 600 heures de vol au cours de plus de 900 vols d'essais à fin 2011 ; un 5<sup>e</sup> appareil ayant rejoint le programme d'essais en vol. Au final, 6 A330 MRTT ont été livrés en 2011, dont les 4 premiers appareils destinés à l'armée de l'air australienne.

Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros en 2011, soit une augmentation de 12,1 % par rapport à 2010. Au total, 503 hélicoptères ont été livrés en 2011, dont le 1 000<sup>e</sup> Dauphin et le 1 000<sup>e</sup> EC135. Les nouvelles commandes nettes concernent 457 hélicoptères. Ces commandes, qui proviennent essentiellement de nations autres que les pays d'origine d'Eurocopter, incluent d'importants contrats portant sur l'EC175 et l'EC225. Elles confirment la reprise du marché civil, notamment aux États-Unis, et du secteur des hélicoptères légers. Les solides activités de services et de support, qui ont représenté 38 % du chiffre d'affaires en 2011, ont bénéficié du rachat de Vector Aerospace. 32 NH90 et 16 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2011. Cinq nouveaux clients ont pris livraison de leur premier hélicoptère NH90 au cours de l'exercice alors que le 100<sup>e</sup> NH90 vient d'être livré. 2011 a également été une année d'innovations pour Eurocopter : nouveaux records de vitesse avec l'hélicoptère hybride à grande vitesse de



nouvelle génération X3 ; présentation d'une nouvelle version de l'EC145 T2 et lancement du futur hélicoptère X4 qui devrait remplacer le Dauphin d'ici la fin de la décennie.

À 5 milliards d'euros, le chiffre d'affaires d'Astrium est resté stable en 2011 malgré un contexte économique difficile sur les marchés institutionnels et une intensification de la concurrence. Les nouvelles commandes, qui se sont élevées à 3,5 milliards d'euros, attestent d'un dynamisme persistant. À la fin de l'année, le carnet de commandes représentait 14,7 milliards d'euros, soit l'équivalent de trois années d'activité. Le lanceur Ariane 5 a continué de démontrer sa fiabilité avec cinq lancements réussis en une année. Ariane 5 a réussi son 46<sup>e</sup> lancement consécutif. Dans le cadre d'un projet de l'Agence spatiale européenne (ESA), Astrium prépare actuellement une nouvelle génération de lanceurs par le biais du programme Ariane 5 ME (*Mid-life Evolution*) qui devrait entrer en service en 2017. En 2011, Astrium a livré 13 satellites, dont les deux premiers Galileo IOV, et signé des contrats pour six nouveaux satellites, dont quatre de télécommunications et deux d'observation de la Terre, ce qui représente 20 % du marché des satellites commerciaux. 2011 a également été l'année du lancement du deuxième véhicule de transfert automatique (ATV), Johannes Kepler, qui s'est amarré avec succès à la station spatiale internationale. Enfin, Astrium Services a remporté un contrat pour la mise en place du système de relais de données européen, la future autoroute spatiale de l'information.

Cassidian a affiché un chiffre d'affaires stable de 5,8 milliards d'euros en 2011 et enregistré 4,2 milliards d'euros de nouvelles commandes dans un contexte commercial très difficile. Le programme Eurofighter ainsi que les programmes de missiles MBDA restent des moteurs clés de chiffre d'affaires alors que ses nouveaux programmes de sécurité ont également apporté leur contribution. La rentabilité a légèrement reculé conformément aux prévisions, en raison d'une augmentation des dépenses de recherche et développement autofinancées pour les besoins des activités futures, ainsi que d'une charge de restructuration. Avec la mise en place de son programme de transformation en 2011, la Division s'est adaptée au marché de la défense en pleine transformation en ciblant une croissance hors d'Europe et le développement de nouvelles offres dans le domaine de la sécurité. La Division a également repensé son organisation afin de pouvoir s'adresser à de nouveaux marchés dans de meilleures conditions et miser sur une plus grande proximité avec ses clients. Au niveau de ses grands programmes, une étape importante a été franchie en 2011 avec la livraison du 300<sup>e</sup> Eurofighter et la production de la tranche 3A d'Eurofighter a été sécurisée jusqu'en 2017. Dans le domaine des drones, 2011 a été marquée par la réussite, en juillet, du vol de l'Euro Hawk entre la Californie et l'Allemagne. Cassidian a également accompli des progrès dans le cadre de son initiative autofinancée de drone de moyenne altitude et longue endurance : elle a encore étendu sa collaboration internationale avec Turkish Aerospace Industries et Alenia Aermacchi et a récemment constitué un partenariat dans les drones avec RheinMetall. Enfin, Cassidian a signé une lettre d'intention avec des pays partenaires afin de poursuivre le développement à grande échelle d'un radar e-scan de nouvelle génération et

renforcer sa position de leader sur le marché des radars avec l'introduction de la nouvelle génération de radar naval TRS-4D et du radar de sécurité Spexer<sup>TM</sup> 1000.

Pour EADS, 2011 s'est avérée être une année de croissance et d'amélioration des performances, malgré la crise de la dette souveraine en Europe et les pressions à la baisse exercées sur les dépenses publiques et les budgets de défense. EADS entend s'appuyer sur cette réussite pour préparer le terrain à de nouveaux développements à l'aube de sa deuxième décennie d'existence.

## Stratégie

Afin de maximiser la valeur pour ses actionnaires, EADS entend renforcer sa position de 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 :

- ② **améliorer l'équilibre du portefeuille entre la fabrication d'Airbus Commercial et les autres activités d'EADS.** En 2011, le chiffre d'affaires représenté par la fabrication chez Airbus Commercial a continué d'être une part importante du chiffre d'affaires consolidé d'EADS au titre de l'exercice. Le Groupe demeure donc vulnérable aux risques et contraintes de nature financière associés à ses programmes d'avions, aux fluctuations de change du dollar et, dans une certaine mesure, au caractère cyclique du marché de l'aviation. EADS s'est donc fixé pour objectif de renforcer la contribution de ses autres segments d'activité au chiffre d'affaires dans les années à venir, 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 provenant de 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, en vue d'améliorer sa position concurrentielle globale et de développer son portefeuille de produits, notamment sur de grands marchés mondiaux tels que l'Asie, le Moyen-Orient et le continent américain ;
- ② **accroître la rentabilité.** EADS compte se concentrer davantage sur ses activités qui forment son cœur de métier, ce qui implique d'évoluer vers un nouveau modèle d'entreprise et de redistribuer des ressources encore affectées à des activités historiques non stratégiques. L'optimisation de la répartition des ressources et la maîtrise des coûts, ainsi qu'une meilleure exécution des programmes et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS d'offrir un niveau de rentabilité attrayant à ses actionnaires et suffisant pour financer ses initiatives de développement futur ;
- ② **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 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 un support avancé à l'exploitation, des systèmes de gestion du trafic aérien et des services de formation. 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 la majorité du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée 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 Asie, 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, des opérations 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'éco-efficience un avantage concurrentiel à long terme.

#### ⊙ **Pouvoir au développement de ses collaborateurs.**

EADS doit pouvoir compter sur des collaborateurs motivés et compétents. La culture de leadership d'EADS est fondée sur la confiance mutuelle, l'autonomie de décision, la reconnaissance et la responsabilité. Le développement des salariés est au cœur de l'activité des managers d'EADS. Pour cela, il incombe donc à EADS et à sa Direction de mettre à leur disposition des opportunités 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

EADS a réparti ses activités en quatre Divisions : (1) Airbus (y compris Airbus Commercial et Airbus Military), (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Cassidian. 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 Commercial comprend des avions allant de l'A318 monocouloir de 107 sièges à l'A380, au très gros porteur qui en compte jusqu'à 525. 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 33,1 milliards d'euros en 2011 – dont 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 67,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

### Airbus Commercial

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2011, Airbus a reçu 11 479 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 334 clients situés dans le monde entier. Pour la neuvième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes de livraisons d'avions commerciaux, avec 534 appareils livrés en 2011 (510 en 2010). Airbus a reçu 1 608 commandes brutes en 2011 (644 en 2010), soit 56 % du marché mondial



des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 1 419 contre 574 unités en 2010. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 4 437 avions (3 552 en 2010). 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 légers et moyens 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. 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 missions en fonction des besoins des clients.

Eurocopter a livré 503 hélicoptères en 2011 (527 en 2010), dont le 1 000<sup>e</sup> Dauphin et le 1 000<sup>e</sup> EC135. Eurocopter a reçu 472 commandes brutes en 2011 (395 commandes brutes en 2010). Après prise en compte des annulations, les prises de commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 457, contre 346 hélicoptères en 2010. Les contrats civils ont représenté 68 % de ce volume de commandes, les ventes de produits militaires représentant les 32 % restants. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'hélicoptères d'Eurocopter s'établissait à 1 076 appareils (1 122 en 2010). En 2011, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros, soit 11 % 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. Elle 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 assurent la fourniture de services de lancement par le biais des participations d'Astrium dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (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 (Paradigm Secure Communications, Infoterra, Spot Image). En 2011, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « — 1.1.4 Astrium ».

### Cassidian

Cassidian est un leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité globale qui fournit des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plates-formes, équipements et services. En 2011, Cassidian a dégagé un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros, soit 11,8 % 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 d'aérostructures et de sièges d'avions Sogerma, l'Unité opérationnelle basée 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. En 2011, le chiffre d'affaires total des Autres Activités s'est élevé à 1,3 milliard d'euros. 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 ».



## 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 pour les exercices clos les 31 décembre 2011, 2010 et 2009, par Division

	Exercice clos le 31/12/2011		Exercice clos le 31/12/2010		Exercice clos le 31/12/2009	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>
Airbus <sup>(2)</sup>	33,1	67,1 %	30,0	65,5 %	28,1	65,6 %
<i>Airbus Commercial</i>	31,2	63,2 %	27,7	60,5 %	26,4	61,6 %
<i>Airbus Military</i>	2,5	5,1 %	2,7	5,9 %	2,2	5,2 %
Eurocopter	5,4	11,0 %	4,8	10,6 %	4,6	10,7 %
Astrium	5,0	10,1 %	5,0	10,9 %	4,8	11,2 %
Cassidian	5,8	11,8 %	5,9	13,0 %	5,3	12,5 %
<b>Total chiffre d'affaires des Divisions</b>	<b>49,3</b>	<b>100 %</b>	<b>45,7</b>	<b>100 %</b>	<b>42,8</b>	<b>100 %</b>
Autres Activités	1,2		1,2		1,1	
Siège/Consolidation <sup>(3)</sup>	(1,4)		(1,1)		(1,1)	
<b>Total</b>	<b>49,1</b>		<b>45,8</b>		<b>42,8</b>	

(1) Hors « Autres Activités » et « Siège/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 Airbus.

(3) 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 les 31 décembre 2011, 2010 et 2009, par zone géographique

	Exercice clos le 31/12/2011		Exercice clos le 31/12/2010		Exercice clos le 31/12/2009	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>
Europe	20,7	42,1 %	21,4	46,8 %	21,4	50,1 %
Amérique du Nord	5,8	11,9 %	3,5	7,6 %	6,1	14,3 %
Asie/Pacifique	14,3	29,1 %	11,4	24,8 %	8,6	20,1 %
Reste du monde <sup>(2)</sup>	8,3	16,9 %	9,5	20,8 %	6,7	15,5 %
<b>Total</b>	<b>49,1</b>	<b>100 %</b>	<b>45,8</b>	<b>100 %</b>	<b>42,8</b>	<b>100 %</b>

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

(2) Y compris Moyen-Orient.

### Prises de commandes consolidées enregistrées au cours des exercices clos les 31 décembre 2011, 2010 et 2009

	Exercice clos le 31/12/2011		Exercice clos le 31/12/2010		Exercice clos le 31/12/2009	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(1)</sup>
<b>Prises de commandes <sup>(2)</sup></b>						
Airbus <sup>(3)(4)</sup>	117,9	90 %	68,2	83 %	23,9	52 %
<i>Airbus Commercial</i>	117,3	90 %	68,2	83 %	23,5	51 %
<i>Airbus Military</i>	0,9	1 %	0,2	0 %	0,6	1 %
Eurocopter	4,7	4 %	4,3	5 %	5,8	13 %
Astrium	3,5	3 %	6,0	7 %	8,3	18 %
Cassidian	4,1	3 %	4,3	5 %	8,0	17 %
<b>Total prises de commandes des Divisions</b>	<b>130,2</b>	<b>100 %</b>	<b>82,8</b>	<b>100 %</b>	<b>46,0</b>	<b>100 %</b>
Autres Activités	2,0		1,7		0,9	
Siège/Consolidation	(1,2)		(1,4)		(1,1)	
<b>Total</b>	<b>131,0</b>		<b>83,1</b>		<b>45,8</b>	

(1) Avant « 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 Airbus.

## Carnet de commandes consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2011, 2010 et 2009 <sup>(1)</sup>

	Exercice clos le 31/12/2011		Exercice clos le 31/12/2010		Exercice clos le 31/12/2009	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>
<b>Carnet de commandes <sup>(3)</sup></b>						
Airbus <sup>(4)(5)</sup>	495,5	92 %	400,4	89 %	339,7	87 %
<i>Airbus Commercial</i>	475,5	88 %	378,9	85 %	320,3	82 %
<i>Airbus Military</i>	21,3	4 %	22,8	5 %	20,7	5 %
Eurocopter	13,8	2 %	14,5	3 %	15,1	4 %
Astrium	14,7	3 %	15,8	4 %	14,6	4 %
Cassidian	15,5	3 %	16,9	4 %	18,8	5 %
<b>Total carnet de commandes des Divisions</b>	<b>539,5</b>	<b>100 %</b>	<b>447,6</b>	<b>100 %</b>	<b>388,2</b>	<b>100 %</b>
Autres Activités	3,0		2,5		2,0	
Siège/Consolidation	(1,5)		(1,6)		(1,1)	
<b>Total</b>	<b>541,0</b>		<b>448,5</b>		<b>389,1</b>	

(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 – 2.1.3.1 Carnet de commandes ».

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

(3) Hors options.

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

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

### 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 commerciaux d'Airbus comprend des familles d'avions qui vont de l'A318 monocouloir qui compte 107 sièges à l'A380 qui peut en compter jusqu'à 525. Airbus continue également d'étendre le périmètre et la gamme de ses produits en appliquant son expertise au marché militaire, tout en étoffant son portefeuille d'avions de fret.

Airbus a réalisé un chiffre d'affaires total de 33,1 milliards d'euros en 2011 – dont 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Airbus Military – soit 67,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

### Airbus Commercial

#### Introduction et présentation

Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2011, Airbus a reçu 11 479 commandes d'avions commerciaux de la part d'environ 334 clients situés dans le monde entier. Pour la neuvième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes de livraisons d'avions commerciaux, avec 534 appareils livrés en 2011 (510 en 2010). Airbus a reçu 1 608 commandes brutes en 2011 (644 en 2010), soit 56 % du marché mondial des avions (en termes de valeur) de plus de 100 sièges. Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour 2011 se sont élevées à 1 419 contre 574 unités en 2010. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'avions commerciaux d'Airbus s'établissait à 4 437 avions (3 552 en 2010).



## 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

Afin de construire une entreprise plus productive et davantage intégrée et, partant, renforcer sa compétitivité, Airbus continue de travailler sur la mise en place de son programme de transformation, baptisé Power8 Plus. Outre des modules visant à simplifier la gouvernance et améliorer les processus décisionnels, Power8 Plus comporte également des modules qui ciblent des gains de performance et d'efficacité au sein des grands programmes. Le module baptisé Optimisation des coûts des monocouloirs (*Single-Aisle Cost Optimisation* ou SCOPE) en est un exemple.

### 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, l'A320neo (nouvelle option moteur) est la toute dernière des nombreuses modernisations apportées à la famille A320 pour répondre à la forte demande du marché pour des avions à 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 des applications de son offre d'avions-cargos avec l'A330-200F, (iii) des opportunités supplémentaires dans le domaine militaire à travers l'A400M et les 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 mis au point une large gamme de services à valeur ajoutée disponibles « à la carte » que les clients peuvent sélectionner en fonction de leurs propres besoins et de leur politique d'externalisation. Cette approche offre aux opérateurs d'appareils Airbus des solutions pour réduire de façon importante leurs frais d'exploitation, d'augmenter la disponibilité de leurs 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 quatrième 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 est également devenue de plus en plus importante, 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 » peut également représenter un secteur majeur et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie, où les marchés émergents et la déréglementation en cours devaient être à la 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 tester le marché des long-courriers.

**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'était fortement redressé par rapport aux niveaux de 2009 et les prévisions concernant le trafic aérien tablaient alors sur une croissance supérieure à la tendance à long terme pour 2011, sur la base des chiffres officiels publiés.

Au-delà des incertitudes du marché à court terme imputables à la crise de la dette souveraine en Europe et selon des estimations internes, Airbus prévoit que le transport aérien demeure une activité de croissance qui progresse au rythme de 4,8 % par an sur la période 2011-2030. 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 des nouvelles commandes atteint en 2007, Airbus a enregistré nettement moins de commandes en 2008 et 2009 en raison du repli cyclique. En 2010 et 2011, le rebond du trafic passagers, 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 record ces dernières années.

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, baptisé *Open Skies Agreement* 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 déréglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire même la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la déréglementation 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 déréglementation, 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 déréglementation, 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 plus important 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 déréglementation, en incitant les compagnies aériennes à diversifier leurs stratégies en termes de liaisons, a favorisé en parallèle le développement d'une gamme plus large d'avions pour la mise en œuvre de ces stratégies (même si la tendance au développement d'avions de taille plus conséquente a concerné chacun des segments de marché comme exposé ci-dessous).

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. Les marchés représentés par ces nouvelles liaisons devraient offrir de bons débouchés à l'offre de produit 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. Airbus estime être bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain compte tenu de sa famille complète de produits.

**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 2012. 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 a permis 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 aériennes sont en discussion à ce sujet.





## Structure du marché et concurrence

**Segments de marché.** Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 15 000 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde début 2011 (contre 14 240 avions fin 2010). La Division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges.

Les avions monocouloirs, par exemple ceux de la famille A320, ont en général de 100 à 210 sièges 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 « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/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/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier.

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 bien que ces appareils puissent également être affectés à des liaisons plus courtes, notamment sur des lignes très fréquentées (y compris intérieures). 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 d'appareils et panneaux 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 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 monocouloirs en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courriers, tout 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 monocouloirs progressera en Asie dans les 20 prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur en Chine et en Inde ainsi que des transporteurs à bas coûts dans cette région. 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 53 % et 47 % des livraisons intervenues en 2011. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 64 % et 36 % du total des commandes nettes (en unités) de l'année et détiennent chacun 54 % et 46 % du carnet de commandes total (en unités) à fin 2011.

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 (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 vont entrer sur le marché des avions de 70 à 150 sièges ces prochaines années.

## Clients

Au 31 décembre 2011, Airbus comptait 334 clients et avait livré 6 645 avions à des transporteurs dans le monde entier depuis sa création. Son carnet de commandes est de 4 437 avions à cette même date. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes brutes d'Airbus par client pour l'année 2011.

Client	Commandes fermes <sup>(1)</sup>
Air Asia	200
Indigo	180
Qantas	110
ILFC	100
Go Air	72
Gecas	60
Republic Airways	60

(1) 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, de l'avis de la Direction, 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.

**Famille A320.** La famille d'avions monocouloirs d'Airbus se décline à partir de l'A320. Outre ce modèle, elle comprend les modèles dérivés A318, A319 et A321, ainsi que l'avion d'affaires Airbus Corporate Jetliner conçu à partir de l'A319 et l'avion d'affaires A318 Elite. Chaque appareil 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 6 800 km/3 700 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 des monocouloirs 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 8 292 appareils vendus, dont 4 829 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 2011, Airbus a finalisé les premiers essais en vol d'un A320 en cours de développement, équipé de nouvelles extrémités d'ailes en *sharklets* qui devraient permettre des économies de carburant. Ces équipements abaissent en effet le coefficient de traînée en permettant de réduire les vortex qui se forment aux extrémités des ailes en cours de vol. Cette innovation devrait donc engendrer une réduction d'environ 3,5 % de la consommation de carburant sur les longues distances, ainsi qu'une augmentation de la plage de charge utile et des performances au décollage. Proposé en option aux clients, le premier A320 équipé de *sharklets* devrait entrer en service fin 2012.

En outre, Airbus a commencé, fin 2010, à proposer en option pour sa famille A320 de nouveaux moteurs plus économes en carburant. En offrant 95 % de caractères communs avec les modèles existants de la famille A320 au niveau de la cellule, l'A320neo n'entend pas uniquement permettre jusqu'à 15 % (*sharklets* compris) d'économies de carburant. Ses clients profiteront en outre d'une extension de son rayon d'action jusqu'à 950 km (500 miles nautiques) et d'une charge utile supplémentaire de deux tonnes. Cette nouvelle option de moteur sera offerte pour les modèles A321, A320 et A319, avec une mise en service prévue en octobre 2015.

Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 1 470 avions de la famille A320 en 2011 (1 348 commandes nettes) et a livré 421 avions de cette famille à ses clients.

#### Caractéristiques techniques de la famille A320 (version standard)

Modèle <sup>(1)</sup>	Entrée en service	Capacité en passagers <sup>(1)</sup>	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	5 900	37,6	34,1
A321	1994	185	5 950	44,5	34,1

(1) Configuration à deux classes.

**Famille A330.** La famille A330, qui compte 1 186 avions vendus dont 831 en service, couvre tous les segments du marché, à partir d'une seule cellule de biréacteur. Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 300 passagers. En conjuguant faiblesse des coûts d'exploitation, efficacité, souplesse et optimisation des performances, le biréacteur A330 est un appareil très prisé par une base d'exploitants de

plus en plus large. La famille A330 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 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 de taille moyenne à long rayon d'action, prévu pour répondre à la dynamique

actuelle du marché caractérisé par une hausse des prix du carburant et des pressions sur les rendements. Depuis sa mise en service en 2010, l'A330-200F a démontré l'éventail de ses atouts en tant qu'avion de fret : efficacité, fiabilité et rentabilité.

Airbus a reçu des commandes brutes portant sur 99 avions de la famille A320 en 2011 et a livré 87 avions (85 commandes nettes) de cette famille à ses clients.

### Caractéristiques techniques de la famille A320

Modèle <sup>(1)</sup>	Entrée en service	Capacité en passagers <sup>(1)</sup>	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A330-200	1998	253	13 400	59,0	60,3
A330-300	1994	295	10 800	63,7	60,3

(1) Configuration à trois classes.

**Famille A340.** Airbus a décidé de mettre un terme au programme A340 en novembre 2011, tout en continuant d'assurer le support de la flotte de ces appareils toujours en service à travers le monde. Avec 377 unités vendues dont 364 qui continuent de voler, le quadriréacteur A340 conjugue un remarquable rayon d'action, d'excellentes performances et une efficacité élevée pour les compagnies aériennes.

**A380.** L'A380 à double pont est l'avion commercial le plus spacieux au monde. 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 15 400 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 2011, la base de clientèle de l'A380 s'est étoffée, avec l'arrivée de 2 nouvelles compagnies clientes : Asiana Airlines de Corée du Sud et la Japonaise Skymark Airlines. Airbus a reçu 29 commandes brutes pour l'A380 en 2011 (19 commandes nettes) et livrés 26 appareils à ses clients.

### Caractéristiques techniques de l'A380

Modèle <sup>(1)</sup>	Entrée en service	Capacité typique <sup>(1)</sup>	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A380-800	2007	525	15 400	73,0	79,8

(1) Configuration à trois classes.

### Développement de nouveaux produits

**Famille A350 XWB.** La famille A350 XWB est une famille entièrement nouvelle d'appareils long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large. L'A350 XWB accueillera entre 270 et 350 passagers. 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 2011, le programme A350 XWB est entré dans la phase de fabrication. La fabrication et le pré-assemblage de l'A350-900 ont bien progressé sur l'ensemble des sites de pré-assemblage

final, les premières sections de cellule ayant été livrées à la ligne d'assemblage final de Toulouse à la fin 2011.

Suite à l'examen du programme A350-900 intervenu au second semestre de 2011, Airbus a décidé de faire de la maturité de la montée en puissance de l'A350 XWB une priorité par rapport au calendrier. La mise en service de l'appareil est actuellement prévue courant du premier semestre 2014.

En 2011, Airbus a reçu 10 commandes brutes d'A350 XWB (- 31 nettes). A fin décembre, le carnet de commandes de ce modèle portait sur 555 commandes fermes passées par 34 clients.

### Caractéristiques techniques de la famille A350 XWB

Modèle <sup>(1)</sup>	Entrée en service	Capacité en passagers <sup>(1)</sup>	Autonomie en vol maximale (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350-800	2016	270	15 700	61,0	64,0
A350-900	2014	314	15 000	67,3	64,0
A350-1000	2017	350	15 600	74,0	64,0

(1) Configuration à trois classes.

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

### Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Service*) a pour rôle principal d'aider les clients à exploiter leurs flottes d'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 régulièrement augmenté ces dernières années.

Une équipe de plus de 4 000 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 conseil aux clients d'Airbus 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Le service compte plus de 243 représentants du service clientèle répartis à travers le monde dans plus de 163 sites, à proximité des compagnies aériennes qu'ils desservent, sans oublier un réseau international 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 des 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/maintenance ainsi que des lots de pièces de rechange intégrés 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 la modernisation des cabines.

Une partie de la stratégie de croissance d'Airbus dans le domaine des services à la clientèle passe par des acquisitions ciblées, comme celle de Satair (finalisée en octobre 2011). Cette société établie à Copenhague distribue des pièces de rechange d'avion à travers le monde, principalement dans le cadre de contrats de distribution exclusifs signés avec les fabricants d'équipements d'origine.

### 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 pour la compagnie aérienne.

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 2011, 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 ».

### Asset Management

La Division *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. Cette division dispose de ses propres effectifs et gère une flotte composée d'appareils Airbus de tous modèles. À travers ses activités, la Division *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 2011, le portefeuille d'Airbus *Asset Management* comprenait 17 avions, soit une augmentation nette de 1 appareil par rapport à fin 2010. La Division *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.

### Production

#### Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus (de la conception à la fabrication) relève d'un Centre d'Excellence (« CoE »). Les CoE sont organisés autour des différentes sections d'un avion : fuselages et cabines ; voilures et pylônes ; fuselage arrière et empennage ; un CoE transversal se concentre sur les processus industriels et les aérostructures. Ce CoE transversal est chargé de l'harmonisation et de la normalisation des procédures, méthodes et outils qui sont retenus et mis en place dans les CoE afin de générer des gains de productivité.



Après leur fabrication dans leur CoE respectif, les différentes sections d'un avion sont transportées au sein du réseau de sites et entre les lignes d'assemblage final à l'aide de moyens de transport dédiés, notamment à bord des super-transporteurs « Beluga ». Afin de tenir le rythme de production de l'A380, Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes. La gestion des programmes est ensuite responsable du travail des chaînes d'assemblage final. Elle travaille en étroite coopération avec les CoE pour faire en sorte que les différentes sections soient livrées aux lignes d'assemblage final en temps et en heure dans le respect des coûts et de la qualité.

Suite à la 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<sup>er</sup> janvier 2009 en tant que filiales d'EADS. Elles sont à présent 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 Compétences et les Centres d'Excellence 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 majeur 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 multidisciplinaire durant le processus de développement des avions.

En 2011, Airbus Engineering a conduit avec succès un programme d'essais en vol pour l'A400M et réalisé des progrès continus en vue de la certification de type de l'A400M. Le programme A350 XWB, malgré le décalage de son entrée en service évoqué plus haut, a accompli des progrès avec l'*iron bird integration test rig*, la mise en service de nouveaux bancs d'essais d'intégration et la livraison des premières sections d'un appareil sur la ligne d'assemblage final. Enfin, Airbus Engineering a contribué au franchissement avec succès des premiers jalons du développement de l'A320neo et aux premiers essais en vol de l'A320 équipé de *sharklets*.

### Objectifs de livraisons 2012

Airbus a livré 534 avions en 2011 (510 en 2010) et projette d'en livrer environ 570 en 2012. Ces chiffres sont toutefois sujets 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 moyens à légers et est responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M.

En 2011, Airbus Military a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 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. Pour atteindre ces objectifs, Airbus Military concentre ses efforts sur les points 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 (« ARBS »), système tactique totalement intégré (« FITS »), solutions de patrouille maritime et de chasse anti-sous-marins (MPA, ASW, ASuW), intelligence des signaux (SIGINT) et système d'alerte avancée et de contrôle aéroporté (AEW&C), et à celles de la gamme de systèmes et plates-formes diversifiées d'EADS pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. Airbus Military cherchera à consolider davantage sa position sur le marché à l'avenir, en particulier grâce à son offre d'avions multirôles ravitailleurs A330 (MRTT) entrés en service en 2011.

#### Maintenir son leadership sur le marché de l'aviation de transport militaire

Airbus Military est un leader mondial sur les marchés des avions de transport militaire légers et moyens. Avec l'ajout de l'avion de transport militaire lourd A400M qui cumule à ce jour plus de 2 600 heures de vols d'essai accomplies avec succès et dont la certification est prévue en 2012, Airbus Military offre une gamme complète d'avions de transport militaire tactique capables de couvrir tous les besoins de missions.

#### Augmenter la part des services dans son chiffre d'affaires en élargissant son offre de services de missions critiques

Airbus Military entend développer et livrer davantage de solutions économiques pour le bénéfice de ses clients en partant d'une bonne compréhension globale de leurs besoins et par la conclusion de partenariats à long terme dans le monde entier. Airbus Military propose un portefeuille de services concurrentiel qui va du support classique à des services entièrement disponibles, externalisés dans le cadre de *mission success* contrats ; pour ce faire, Airbus Military tire parti de ses capacités en tant que maître d'œuvre de conception qui lui permettent d'offrir un service de support intégré complet tout au long de la durée de vie de ses produits.



## 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 requiert 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. Cette évolution et les besoins de défense et sécurité en mutation rapide devraient doper la demande à moyen terme 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 d'une à trois tonnes ; (ii) les avions de transport moyens, dont la capacité varie de quatre à quatorze tonnes ; (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à treize 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 69,6 milliards de dollars américains entre 2011 et 2020 (valeur de fabrication).

**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.

**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 48 % (en nombre d'unités) sur les dix dernières années selon des estimations internes. Le CN235 et le C295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercule C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel inférieur. Leurs principaux concurrents sont le C-27J Spartan, fabriqué par Alenia Aeronautica et l'An-32 d'Antonov.

**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 17 % (en nombre d'unités) 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.

## 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 supérieure à celle de 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. Airbus Military a obtenu la certification civile et militaire pour l'A330 MRTT en 2010.

À ce jour, Airbus Military a conclu des contrats pour l'A330 MRTT avec les gouvernements d'Australie, d'Arabie Saoudite (notamment la reconduction d'un contrat), les Émirats Arabes Unis et le Royaume-Uni, pour un carnet de commandes d'un total de 22 appareils à fin 2011. Celui-ci comprend un contrat de 27 ans avec le ministère de la Défense britannique (« Mdd ») pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft* (« FSTA ») dans le cadre du consortium AirTanker. Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs basés sur l'Airbus A330-200 de toute dernière génération, en vue d'une mise en service à partir du début de 2012, 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.

Airbus Military travaille également sur un programme technologique de développement d'un nouveau système 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.

**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 le C295, détiennent une part de marché moyenne cumulée de 43 % (en nombre d'unités) 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 2011, les garde-côtes américains ont commandé un CN235 supplémentaire pour une utilisation dans le cadre du programme Deepwater. En matière de livraisons, Airbus Military a livré trois CN235 et trois avions de patrouille maritime C295 en 2011 (deux CN235 aux garde-côtes américains, un CN235 au Mexique, un C295 au Portugal et deux C295 ASW au Chili).

Basé sur une configuration de patrouilleur maritime, le C295 ASW est le premier type d'ASW conçu et certifié en Europe. Il a vocation à remplacer les flottes vieillissantes de P-3 Orion ou de Bréguet Atlantic. 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'avioniques. En 2011, un nouveau P-3 modernisé a été livré à l'armée de l'air espagnole et deux à l'armée de l'air brésilienne.

## Avions de Transport Militaire

**CN235 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.** Le S-10, premier avion de la famille CN-235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN-235-300 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 de surveillance maritime ou de contrôle de la pollution. Toutes versions confondues, plus de 260 avions CN235 ont été livrés depuis le début du programme.

**C295 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.** Certifié en 1999, le C295 adopte la configuration de base du CN-235, 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 C295 a accumulé 110 000 heures de vol dans tous types d'environnements, des zones

arctiques aux déserts. Plus de 85 avions C295 ont déjà été livrés à 14 opérateurs dans 13 pays.

En 2011, Airbus Military a reçu une commande du Mexique et du Ghana (qui est un nouveau client) pour un total de trois avions C295. En 2011, Airbus Military a livré en tout sept appareils C295 au Mexique, à la Finlande, à l'Égypte et au Ghana.

**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 C-212, 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. Depuis le début du programme, 475 avions C212 ont été livrés.

En 2011, Airbus Military a livré un total de trois C212 au Vietnam et à la Thaïlande.

## Développement de nouveaux produits

**A400M.** L'A400M est un tout nouvel 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 militaire tactique aux clients. Le carnet de commandes de l'A400M comprend actuellement 174 avions, 170 étant réservés aux sept États-clients de lancement, les 4 autres étant destinés à la Malaisie, seul et unique client à l'exportation. On compte par ailleurs 10 options (7 pour l'Allemagne et 3 pour le Royaume-Uni). Airbus Military va se mettre en quête de nouvelles opportunités à l'exportation de l'A400M, tout en apportant un support à l'exploitation à ses clients après la mise en service de leurs appareils.

La première campagne de vols d'essai avance bien, avec plus de 2 600 heures de vol au compteur et quelque 900 vols en fin d'année. Le cinquième et dernier avion à faire partie de la campagne d'essais a pris son envol en décembre 2011. Le principal objectif du programme en 2012 consiste à obtenir l'approbation opérationnelle initiale (*initial operating clearance*) de l'avion ; le premier A400M devrait être livré à l'armée de l'air française, fin 2012 ou début 2013. Sept appareils supplémentaires sont actuellement à différents stades de la production, sachant que la pleine capacité de production de 2,5 avions par mois est envisagée à l'horizon 2015.

En avril 2011, Airbus Military a annoncé la signature d'un amendement au contrat de l'A400M avec l'OCCAR et les sept États-clients de lancement, suite à des négociations sur divers aspects d'une nouvelle approche du programme pour l'A400M. Pour une présentation des conséquences financières qui y sont liées, voir « Commentaire de la Direction et analyse des

conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.1.3 Évolutions importantes des programmes en 2009, 2010 et 2011 — A400M programme ».

### Services Clientèle

Plus de 800 avions livrés bénéficient actuellement du support assuré par l'organisation des Services Clientèle d'Airbus Military, qui propose une assistance personnalisée afin de répondre aux besoins de chaque exploitant. Airbus Military applique le concept de support logistique intégré tout au long de la durée de vie de ses produits, depuis la première phase de conception jusqu'à la fin de leur durée de vie utile. Le principal objectif d'Airbus Military consiste à s'assurer que ses clients obtiennent la meilleure performance opérationnelle et bénéficient d'un service de support intégré conforme à leurs besoins, gage du succès de leurs missions.

Les centres de support d'Airbus Military sont stratégiquement implantés à travers le monde pour assurer la maintenance des équipements. Des services d'entretien et de réparation sont possibles sur chacun de ces sites. En novembre 2011, EADS PZL Warszawa-Okęcie, la succursale d'Airbus Military en Pologne, a ouvert un nouveau centre de maintenance, de réparation et de révision (MRO) dédié aux besoins du C295 d'Airbus Military. Il s'agit du deuxième centre de service d'Airbus Military en Europe, qui vient renforcer les capacités de son centre établi à Séville.

## 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. 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 2011, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros, soit 11 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

En 2011, Eurocopter a livré 503 hélicoptères (contre 527 en 2010), dont son 1 000<sup>e</sup> Dauphin et son 1 000<sup>e</sup> hélicoptère EC135. La Division a reçu 472 commandes brutes en 2011 (395 en 2010). Après prise en compte des annulations, les commandes nettes pour cette même année se sont élevées à 457 (contre 346 unités en 2010). Les contrats dans le domaine civil se sont élevés à 68 % du volume de ces commandes, les ventes militaires représentant le solde de 32 %. Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'Eurocopter comptait 1 076 avions (contre 1 122 en 2010).

À mesure que de nouveaux produits sont lancés, les capacités des centres de service d'Airbus Military sont en permanence mises à jour afin de pouvoir prendre en charge leur support. Ainsi, Airbus Military travaille actuellement au développement de tâches, produits et services de support logistique intégré afin d'assurer le support à la mise en service de l'A400M. Les négociations sur le support à l'exploitation sont en cours avec la France, premier client de l'A400M.

En 2011, Airbus Military a cherché à améliorer son organisation de Services Clientèle en renforçant le rôle des responsables du service client afin d'accroître la satisfaction client et multiplier les opportunités commerciales liées aux services de missions critiques tout au long du cycle de vie de ses produits.

Enfin, Airbus Military possède des capacités de conception, développement, fabrication et formation à différents degrés de complexité. Le centre de formation d'Airbus Military qui se trouve à Séville accueille six simulateurs de vol et tout un éventail de systèmes de formation assistés par ordinateur.

### Production

Une chaîne d'assemblage final pour avions légers et moyens se trouve à l'usine de San Pablo à Séville (sud de l'Espagne). Ces installations qui sont partagées avec l'A400M, s'étendent sur 600 000 m<sup>2</sup>.

### 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. Pour atteindre cet objectif, Eurocopter concentre ses efforts sur les points suivants :

#### 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, Eurocopter se concentre actuellement sur le lancement de plusieurs plates-formes modernisées et d'autres nouveaux développements, notamment sur les segments moyen et intermédiaire (ex. EC175 et X4) qui incorporent les toutes dernières innovations. 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 solutions permettant à ses clients civils et militaires de remplir leurs nombreuses missions dans les meilleures conditions de coût. Les tout derniers produits mis sur le marché (comme l'EC145 T2 ou l'EC130 T2) ont reçu un accueil très favorable chez les clients.





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 client en parallèle. Eurocopter peut également poursuivre des opportunités de croissance externe pour augmenter son offre de services dans l'avenir, comme cela a déjà été le cas avec l'acquisition de Vector Aerospace en 2011.

### Prendre le virage de la mondialisation pour se saisir de la croissance à travers le monde

Le modèle économique d'Eurocopter est fortement orienté sur les exportations et la progression de son ancrage mondial demeurera l'une de ses priorités à l'avenir. S'appuyant sur une mise en œuvre déjà active dans des pays comme les États-Unis, l'Australie et le Brésil et sa présence dans 30 pays, Eurocopter cherchera à développer davantage son ancrage industriel sur des marchés de croissance potentiels comme la Russie, la Chine et l'Inde. Dans le cadre de cette expansion sur la scène internationale, Eurocopter entend accroître ses ventes de plates-formes et se saisir d'opportunités dans le domaine des services sur le marché de l'après-vente, conformément à ses efforts pour développer sa proximité avec ses clients.

### Construire une entreprise plus performante et plus rationalisée

Après la mise en place du programme de transformation « SHAPE » en 2010, Eurocopter est en quête de nouvelles initiatives d'amélioration visant à bâtir une entreprise encore plus performante et rationalisée et, partant, renforcer sa compétitivité. À cet égard, Eurocopter a lancé le projet « LEAN » qui concerne l'intégralité de sa chaîne de valeur afin d'en accroître l'efficacité. L'objectif visé est de réduire les délais de développement des produits, d'accélérer les cycles de production et d'améliorer le service client.

## Marché

### Moteurs du marché

La valeur du marché mondial des hélicoptères livrés à travers le monde est passée de 17,4 milliards d'euros estimés en 2010 à 18 milliards d'euros estimés en 2011. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 9 000 et 11 000 hélicoptères civils et entre 6 000 et 6 800 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2012-2020. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

Les hélicoptères vendus au secteur civil et parapublic, deux segments sur lesquels Eurocopter occupent une place de 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 les forces 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 786 unités en 2011.

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. Eurocopter 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 contribueront à stimuler la demande d'hélicoptères militaires dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux conduits par les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, l'Arabie Saoudite, le Brésil et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest. 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 dans certaines régions d'Europe alors que d'autres régions, telles l'Asie ou l'Amérique latine, devraient continuer à croître. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères militaires se sont élevées à 661 unités en 2011.

### Concurrence

Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur civil et parapublic sont Agusta-Westland, Sikorsky et Bell Helicopter. Le segment civil a gagné en compétitivité ces dernières années, Sikorsky et Agusta-Westland ayant augmenté leur part du marché dans la catégorie des hélicoptères lourds et dans celle des hélicoptères moyens tandis que Bell a fait progresser la sienne dans la catégorie des hélicoptères légers.

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'EC 725, 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 2011, Eurocopter s'est classé au troisième rang des livraisons dans le segment militaire sur un marché encore dominé par les fabricants américains et, plus récemment, par les fabricants russes. Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe, Sikorsky, Boeing et Bell Helicopter (une division de Textron Inc.) aux États-Unis. Les fabricants russes se sont, pour leur part, montrés plus agressifs, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 47 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2011.

### Clients

Environ 3 000 opérateurs utilisent actuellement des hélicoptères d'Eurocopter dans 149 pays. Cette base joue un rôle important pour les activités de service. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte limitée allant d'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 segment 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 (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. 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 de commercialisation d'Eurocopter entend fortement s'appuyer sur l'envergure de son réseau mondial. En effet, le réseau d'Eurocopter comprend à ce jour 30 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau de distributeurs

et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. En outre, 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.

## 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-dessus présente la gamme de produits existante d'Eurocopter, chaque produit étant optimisé pour des missions spécifiques :

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
<b>Monomoteurs légers</b>	
EC120 « Colibri »	Entreprises/privé, Formation civile et militaire
<b>Monomoteurs (famille « Écureuil »)</b>	
AS350 « Écureuil »/AS550 « Fennec »	Civil/parapublic <sup>(1)</sup> , Services collectifs civils et militaires <sup>(2)</sup> , Entreprises/privé
EC130	Assistance médicale d'urgence, Tourisme, Exploitation pétrolière et gazière, Entreprise/privé
<b>Bimoteurs légers</b>	
AS355NP/AS555	Parapublic <sup>(1)</sup> , Usage général, Entreprises/privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic <sup>(1)</sup> , Exploitation pétrolière offshore, Privé
EC145/LUH (UH-72)/EC645	Services collectifs civils et militaires <sup>(2)</sup> , assistance médicale d'urgence, Parapublic <sup>(1)</sup> , Navettes
<b>Classe moyenne (famille « Dauphin »)</b>	
AS365 Dauphin/AS565 « Panthère »	Parapublic <sup>(1)</sup> (en particulier garde-côte et recherche et sauvetage), Exploitation pétrolière offshore
EC155	Entreprises/privé, VIP, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic <sup>(1)</sup> , Navettes
EC175	Recherche et sauvetage (R&S), Assistance médicale d'urgence, Exploitation pétrolière et gazière
<b>Appareils moyens-lourds</b>	
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
<b>Combat</b>	
Tigre	Combat, Reconnaissance armée/Escorte

(1) 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.

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

## Gamme civile

La gamme de produits civils d'Eurocopter comprend des hélicoptères légers monomoteurs, des bimoteurs légers et des hélicoptères moyens et moyens-lourds qui peuvent s'adapter à tous types de missions, en fonction des besoins des clients. Afin de maintenir et d'accroître son avance sur ses concurrents

dans ce secteur, Eurocopter s'efforce de renouveler rapidement sa gamme de produits civils. Cet effort suppose donc à la fois de moderniser les plates-formes existantes et de procéder à de nouveaux développements dans les hélicoptères de nouvelle génération.

Figurent parmi les produits les plus récents dont la mise en service est prévue à court terme le bimoteur EC145T2/P2 et l'EC175 de catégorie moyenne. Développé sur la base de l'actuel EC145, l'hélicoptère EC145T2/P2 a été dévoilé début 2011 lors du salon aéronautique Heli-Expo d'Orlando en Floride. L'EC145T2/P2 intègre 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. Par ailleurs, Eurocopter et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production communs 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 qui a débuté en 2006 a pour objectif de se terminer par la certification de l'appareil en 2012, pour une mise en service prévue dans la continuité.

Tablant sur la seconde moitié de la décennie, Eurocopter travaille au développement de l'hélicoptère X4 de nouvelle génération et successeur de l'actuelle famille Dauphin. Équipé de fonctionnalités et technologies de pointe, le X4 offrira des performances largement améliorées, une moindre consommation de carburant et une réduction des émissions de bruit. Il incarnera, pour les pilotes, une nouvelle façon de voler à bord d'un hélicoptère.

### Gamme militaire

La gamme militaire d'Eurocopter se compose de plates-formes dérivées de sa gamme commerciale (tel l'EC725 dérivé de l'EC225), qui côtoient des plates-formes purement militaires destinées aux programmes de développement gouvernementaux (NH90 et Tigre).

**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 dans le cadre d'un partenariat entre Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (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. La part détenue par Eurocopter dans NHI est de 62,5 %. 32 NH90 ont été livrés en 2011, pour un total de 100 livraisons à fin 2011.

**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 ont été commandés par la France et 6 par l'Espagne ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 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 ont été commandés par l'Espagne et 40 par la France. Le Tigre est déployé en Afghanistan par les forces armées françaises depuis 2009,

avec trois hélicoptères en permanence sur site. Il a été utilisé en Libye pendant quelques mois en 2011. 16 hélicoptères Tigre ont été livrés en 2011, pour un total de 86 livraisons à fin 2011.

### Services après-vente

Avec 2 959 opérateurs dans 149 pays, le parc en service d'Eurocopter compte plus de 11 470 hélicoptères en service dont il faut assurer le support. C'est pourquoi les activités de service de support à ce parc important ont généré 38 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2011. Eurocopter effectue principalement des prestations de maintenance et réparation, de formation, de fourniture de pièces détachées et assure un support technique. Afin d'offrir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international de filiales, de distributeurs agréés et de centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter a élargi la gamme des services proposés à la clientèle et prévoit de poursuivre son expansion afin d'offrir à ses clients des services avancés, qui soient adaptés à leurs activités. L'offre de services d'Eurocopter ne se limite pas à sa propre flotte d'hélicoptères ; elle inclut également les plates-formes d'autres fabricants d'équipements d'origine (OEM) ainsi que celle des avions de mission.

En 2011, Eurocopter a renforcé son implantation à travers le monde et élargi ses activités de services avec l'acquisition de Vector Aerospace Corporation, un leader dans la maintenance et les services de réparation pour avions et hélicoptères. Cette acquisition, la plus importante dans l'histoire d'Eurocopter, est destinée à renforcer les activités de la Société tant sur le marché civil que gouvernemental et à accroître sa présence en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.

### 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.

Aux États-Unis, le site industriel d'American Eurocopter se situe à Columbus dans le Mississippi. Il est dédié à l'assemblage et à la livraison des hélicoptères utilitaires légers destinés au gouvernement américain. En Australie, Australian Aerospace assemble des NH90 et des Tigre pour le compte des forces armées du pays. Les travaux de construction d'un nouveau Centre d'Excellence de voilure tournante se poursuivent à Itajuba, au Brésil, où Helibras, la filiale brésilienne d'Eurocopter, produira, assemblera et entretiendra les hélicoptères EC725 acquis par les forces armées brésiliennes ainsi que les Écureuils.

Eurocopter poursuivra l'expansion à l'international de sa chaîne d'approvisionnement mondiale, en privilégiant les achats en dollar et à bas coûts, tout en veillant à rationaliser son réseau de fournisseurs et optimiser en parallèle sa propre organisation industrielle.



## 1.1.4 Astrium

### Introduction et présentation

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle 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 2011, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires total de 5 milliards d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires d'EADS.

Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation et Astrium Services. Ces Unités opérationnelles assurent la fourniture de services de lancement par le biais des participations d'Astrium dans Ariespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyouz) et Eurockot (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.

Compte tenu de la stagnation des marchés des lanceurs et des satellites, Astrium a développé avec succès une activité de services qui devrait représenter la majeure partie de sa croissance dans les années à venir. La création d'une nouvelle organisation chargée des ventes et du marketing à l'international en 2011, parallèlement à l'acquisition de Vizada (évoquée ci-dessous), reflète la stratégie d'Astrium visant à développer son ancrage industriel dans les principaux pays et sur les principaux marchés afin d'atteindre les objectifs attendus à long terme de contribution au Groupe.

### Générer une croissance rentable sur un marché peu dynamique

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

- ① afin de rationaliser ses activités, Astrium Space Transportation a pris le rôle de maître d'œuvre du lanceur Ariane et du système de missiles M51, alors qu'elle n'était jusqu'alors que le principal fournisseur et l'architecte industriel. 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'Ariespace, avec une participation de 32,5 %, derrière l'agence française spatiale (le « CNES »). Astrium Space Transportation cherchera à renforcer cette position de leader pour mieux servir ses clients ;
- ② dans le domaine des satellites et des services, Astrium cherche, depuis quelques années, à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes, mais à devenir l'un des premiers fournisseurs dans les domaines des services sécurisés de communication et de géo-information. L'acquisition de Vizada, l'un des chefs de file des entreprises de services de télécommunications qui fournit des services de communications par satellite mobiles et fixes à des clients business-to-business (B2B), a marqué, en 2011, un important pas en avant en la matière. Parmi les autres exemples d'actions réalisées en ce sens par Astrium, on peut citer le contrat portant sur l'acquisition d'une part de 66,78 % dans l'italien Space Engineering, spécialiste des télécommunications numériques et des équipements de radio fréquence (RF) et de l'ingénierie des antennes pour applications spatiales et terrestres, sans oublier l'augmentation de la part détenue par Astrium dans la société américaine de géo-information I-Cubed (passée de 25 % à 78 %). À l'avenir, Astrium cherchera à renforcer davantage sa position dans le domaine des services de géo-information.

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

Lancé en 2010 pour faire face à un contexte de marché de plus en plus difficile et améliorer la rentabilité, le programme de transformation AGILE (*Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial*) cherche à améliorer l'agilité et la compétitivité d'Astrium, tout en libérant des ressources pour investir dans l'innovation. Dans le même temps, AGILE insiste sur l'orientation client ainsi que sur l'autonomisation des collaborateurs. En 2011, les mesures mises en place dans le cadre d'AGILE ont permis à Astrium de décrocher des contrats sur de nouveaux marchés à l'export, avec notamment la vente de satellites aux États-Unis (DirectTV15) et à la Malaisie (Measat 3B).

### Astrium Satellites

Astrium Satellites est l'un des leaders mondiaux de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, de systèmes embarqués, d'infrastructures au sol et d'équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Maître d'œuvre de plus de 100 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 : satellites de télécommunications, satellites d'observation, satellites scientifiques et satellites de navigation.

## 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 2011, la part de marché mondiale d'Astrium Satellites (en unités) en matière de nouvelles commandes de satellites géostationnaires s'est élevée à environ 20 % 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. Le marché des télécommunications commerciales par satellite géostationnaire devrait rester stable, à un niveau d'environ 20 à 22 commandes par an en moyenne au cours des cinq prochaines années, avec une concurrence accrue. Astrium Satellites cherchera à renforcer 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 le seul fournisseur européen d'envergure. 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. Astrium pense que ce marché continuera de croître à moyen terme.

Enfin, pour les clients militaires, la demande en satellites de télécommunications 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 pour deux satellites de reconnaissance optiques en France.

## Produits et services

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 télécommunications ; (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, acquise en 2010, qui fournit les capteurs spatiaux et les systèmes optiques.

**Satellites de télécommunications.** Astrium Satellites produit les satellites de télécommunications pour 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. Ces satellites peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits à partir des plates-formes de la famille EUROSTAR (67 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites a remporté des commandes pour quatre satellites commerciaux en 2011 (Measat 3B pour l'opérateur de Malaisie MEASAT, DirectTV 15 pour Direct TV, Eutelsat 3B et 9B pour Eutelsat). Cinq satellites de télécommunications ont été lancés en 2011 : Yahsat 1A pour Yahsat (avril 2011), Astra 1N pour SES Astra (août 2011), AM4 pour RSCC (août 2011), Arabsat 5C pour Arabsat (septembre 2011) et Atlantic Bird7 pour Eutelsat (septembre 2011).

**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. 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 ainsi que les applications de reconnaissance et de surveillance militaires. Astrium Satellites produit également des satellites scientifiques 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.

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) Pléiades, 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 2011, Astrium a été sélectionnée par l'ESA en tant que maître d'œuvre pour le développement et la construction des deux spectromètres de Sentinel-4 et du satellite précurseur Sentinel 5, tous deux partie au programme de surveillance globale pour l'environnement et la sécurité (« GMES »). Astrium a également reçu une commande pour un satellite d'observation de la Terre de la part de l'Académie des sciences et technologies du Vietnam.



Six satellites d'observation de la Terre ont été lancés avec succès en 2011 : Pléiades 1A pour le CNES (décembre 2011), les quatre micro-satellites ELISA pour le compte joint de la DGA et du CNES (décembre 2011) et SSOT pour les forces armées chiliennes (décembre 2011).

**Satellites de navigation.** Astrium Satellites produit des satellites de navigation qui émettent des signaux permettant aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une grande précision. Ces satellites jouent un rôle de plus en plus important dans de nombreux secteurs de l'économie. Ils sont notamment utilisés par 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. 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 de développement d'un système européen de navigation mondiale par satellite prise par l'Union européenne fin 2007. Astrium est 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 2011, les deux premiers satellites Galileo IOV ont été lancés et ont franchi avec succès les phases de lancement et de début d'exploitation. Astrium jouera également un rôle actif dans la phase de pleine capacité opérationnelle (« FOC ») de Galileo, en particulier via sa filiale SSTL qui fournit les charges utiles pour les 14 premiers satellites FOC. En 2011, l'ESA a confié à Astrium le segment du contrôle au sol de la pleine capacité opérationnelle de Galileo qui couvre les installations du segment de contrôle au sol destinées au fonctionnement de la constellation Galileo.

## Astrium Space Transportation

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Il est chargé 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 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 de l'ESA relatif à deux éléments essentiels de la SSI : le laboratoire Columbus et le Véhicule de transfert automatique (*Automated Transfer Vehicle*, 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 Columbus 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 et services

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre du développement et de l'intégration du laboratoire orbital Columbus (COF). Columbus est un module pressurisé doté d'un appareil de survie autonome. 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. En 2011, l'ESA a confié à Astrium Space Transportation un contrat pour continuer d'assurer la gestion et le fonctionnement pour les composantes européennes de la SSI en sa qualité de chef de file de consortium industriel. Ce contrat représente la première tranche d'un contrat de service à long terme portant sur l'intégralité de la durée de vie prévue de la SSI jusqu'en 2020.

Astrium Space Transportation est également maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, servant au 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. Suite au succès de ses deux premiers lancements, le troisième véhicule ATV, baptisé Edoardo Amaldi, a été expédié à Kourou en août 2011 en vue de son assemblage final. Après chargement, alimentation et installation sur un lanceur Ariane 5, il a été lancé avec succès en mars 2012.

### 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.

Astrium 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. Astrium Space Transportation est également chargée du développement, de

la fabrication et de la maintenance des missiles M45 et M51 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. Le marché accessible à Ariespace pour des services de lancement commerciaux de satellites géostationnaires devrait rester stable, de l'ordre de 20 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 et 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 1960. 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. Astrium Space Transportation 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 Ariespace (pour les lanceurs lourds), Starsem (pour les lanceurs moyens) et Eurockot (pour les lanceurs légers) :

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

En 2011, Ariespace a signé un total de 10 contrats Ariane 5 pour des satellites géostationnaires, représentant plus de 48 % du marché disponible. Ariespace a effectué cinq lancements Ariane, qui ont mis en orbite huit satellites de télécommunications et un ATV. Depuis le premier lancement d'Ariane 5 en 1996, 60 fusées Ariane 5 ont été lancées. En 2011, Ariespace a également accompli deux missions inaugurales de Soyuz qui feront date depuis Kourou, avec le déploiement de huit satellites sur leurs orbites respectives.

⊙ *Starsem.* Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société française Starsem, aux côtés d'Ariespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du centre spatial d'État russe de Samara (25 %). Par l'intermédiaire d'Ariespace, 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. En 2011, Starsem a assuré deux lancements Soyuz depuis le cosmodrome de Baïkonur, ce qui a permis de placer 12 satellites commerciaux en orbite.

⊙ *Eurockot.* Astrium Space Transportation (51 %) et Khruinichev (49 %) contrôlent conjointement Eurockot Launch Services, qui fournit des services de lancement pour des petits satellites à orbite basse, au moyen de lanceurs Rocketot 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.

Astrum 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 Ariespace 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 en 2017. En 2011, Astrium Space Transportation a reçu, suite à un examen de conception préliminaire, la confirmation de l'ESA que le projet de lanceur Ariane 5 *Midlife Evolution* avait été validé.

**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 4e 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. En 2010, la Direction générale de l'armement française et Astrium Space Transportation ont 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'Astrum 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. À la fin de 2011, Astrium Space Transportation a reçu un contrat pour une étude de conception afin de préparer la nouvelle étape de développement ultérieure prévue du M51.3.

## Astrium Services

Astrium Services offre des solutions innovantes, 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.

En 2011, Astrium Services a procédé à l'acquisition de Vizada, un leader indépendant dans la fourniture de services de communications globales par satellite. Vizada compte plus de 700 collaborateurs qui desservent 200 000 clients finaux intervenant dans divers secteurs d'activité tels les secteurs maritime, aéronautique, terrestre, les médias, les ONG, les gouvernements/la défense. Vizada propose des services de connectivité mobile et fixe à partir de multiples opérateurs de réseau par satellite, aussi bien directement que par l'intermédiaire d'un réseau de 400 partenaires de services. L'intégration de Vizada va permettre à Astrium Services d'améliorer sa gamme de solutions, de renforcer sa présence sur la scène internationale et d'améliorer ses services de télécommunications par satellite.

Astrium a également finalisé l'acquisition d'une participation majoritaire de 75,1 % au capital de ND SatCom, fournisseur d'équipements pour satellite et intégrateur de systèmes terrestres basé à Friedrichshafen, en Allemagne.

## Produits et services

**Communications militaires.** 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 ou vidéo, allant d'un canal voix simple aux systèmes complets 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, dont le lancement est prévu pour la fin 2012.

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites de 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 %) exploite le système sur le long terme et fournit des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

À Abu Dhabi, Astrium Services (conjointement avec Thales Alenia Space) travaille sur un contrat signé avec Yahsat, une filiale détenue à 100 % par Mubadala Development Company, portant sur la construction d'un système sécurisé de communications par satellite. Astrium Services gèrera le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. En 2011, après la finalisation avec succès des tests en orbite, le premier satellite Yahsat 1A a été officiellement remis à Yahsat et le point d'étape majeur de l'acceptation initiale du système a été franchi. Yahsat est ainsi en mesure de fournir aux forces armées des Émirats Arabes Unis des capacités de communications par satellite. La livraison du deuxième satellite, Yahsat 1B, devrait intervenir en 2012.

**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 2010 et continuera à élargir le portefeuille de produits d'Infoterra en permettant l'imagerie 3D.

Spot Image, fournisseur d'informations et de services géographiques par satellite (détenu à 98,9 % par Astrium) continue de 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 haute résolution jusqu'en 2023. À la suite du succès de son lancement en décembre 2011 à bord d'une fusée Soyouz à Kourou, le satellite Pléiades 1A de l'Agence Spatiale Française a produit ses premières images. Pléiades est un système d'observation à très haute résolution destiné à un double usage, tant par des utilisateurs civils que militaires. Pléiades sera exploité par le CNES, tandis que la distribution commerciale sera gérée exclusivement par la Division Géo-Information d'Astrium Services.

En 2011, Astrium Services a été retenue par l'ESA pour concevoir, livrer et exploiter le système de relais de données européen (« **EDRS** ») dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé signé entre l'ESA et Astrium. Il s'agit d'un système de satellites de télécommunications géostationnaires, accompagné d'un segment terrestre associé. Le système est conçu dans l'optique de réduire les délais lors de la



transmission de gros volumes de données d'observation de la Terre et pour relayer l'information en provenance de et à destination des satellites non géostationnaires et des stations terrestres fixes qui, faute d'un tel système, n'ont pas la capacité de communiquer en permanence. Cette nouvelle autoroute des données de l'espace fournira à l'Europe un accès à la demande indépendant aux données d'observation de la Terre qui sont disponibles à partir des satellites terrestres en orbite basse en temps réel. L'exploitation du système EDRS devrait démarrer avec le lancement de la première mission EDRS à la fin de 2014. L'Union européenne, avec son programme GMES et ses satellites Sentinel, est supposée devenir le client de référence

du service, sachant que les capacités supplémentaires disponibles sur le système seront commercialisées par Astrium Services auprès d'usagers tiers.

## 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 un leader mondial dans les solutions et systèmes de sécurité globale, qui fournit des services et des produits à valeur ajoutée dans le domaine de l'intégration de grands systèmes à des clients civils et militaires répartis dans le monde entier : systèmes aériens (avions de combat, transport militaire, avions de mission et drones), systèmes terrestres, navals et conjoints, renseignement et surveillance, cybersécurité, communications sécurisées, systèmes d'essais, missiles, services et solutions de support. En sa qualité d'intégrateur de grands systèmes, Cassidian conjugue son savoir-faire dans la conception, le développement et la mise en œuvre de solutions de systèmes globales, en y intégrant plates-formes, équipements et services.

En 2011, Cassidian a enregistré un chiffre d'affaires total de 5,8 milliards d'euros, soit 11,8 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

### Stratégie

Cassidian cherche à soutenir la mise en place du plan Vision 2020 d'EADS en faisant progresser son chiffre d'affaires réalisé dans les domaines de la défense et de la sécurité, en améliorant sa rentabilité au-dessus du niveau de référence, en faisant augmenter son activité de services et en se transformant pour acquérir une dimension véritablement mondiale. Pour atteindre ces objectifs, Cassidian concentre ses efforts sur les points suivants :

#### Mise en place d'un ambitieux programme de transformation

En 2011, Cassidian a inauguré un vaste programme de transformation qui concerne aussi bien l'amélioration de ses performances que de ses coûts et la mise en place d'une nouvelle structure afin de contrecarrer la détérioration de son environnement commercial en mutation et relever les défis associés. La précédente structure de la Division scindée en Unités opérationnelles a été remplacée par une structure matricielle avec une dimension par pays et par ligne d'activité qui devrait améliorer la proximité avec les marchés et les clients internationaux. Par la mise en place de son programme de

transformation parallèlement à une série d'investissements soigneusement triés dans des produits et services de nouvelle génération et une croissance mondiale ciblée, Cassidian cherche à renforcer son ancrage local sur les marchés stratégiques et à améliorer sa rentabilité afin d'atteindre les niveaux qui font référence en Europe.

#### Développer des segments de croissance future

Dans un contexte budgétaire sous contraintes croissantes pour les dépenses publiques sur ses marchés européens d'origine, Cassidian cherchera à conserver son leadership dans les domaines qui constituent son cœur de métier (avions de combat, missiles, électronique et systèmes) et ciblera en parallèle les marchés en croissance rapide comme :

- ⊙ le marché des drones, où Cassidian se forge une position de leader fondée sur sa solide expérience, avec quelques acquisitions clés lui permettant de doper ses capacités dans ce domaine ;
- ⊙ 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. Grâce à l'attribution de projets au Moyen-Orient, Cassidian accède au rang de leader mondial des solutions de sécurité intégrées à l'échelle d'un pays. La Division a également réalisé des progrès majeurs sur le marché de la cybersécurité en se dotant d'une nouvelle branche qui cible une offre conjointe de produits et services dédiés à la cybersécurité avancée ;
- ⊙ le marché des services, où 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, du développement et de 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 cherche à renforcer sa position sur ses marchés d'origine européens (France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni). Elle s'emploiera 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.

En outre, Cassidian s'efforce par ailleurs d'étendre son ancrage industriel sur d'autres marchés présentant un potentiel de croissance important, comme le Moyen-Orient, le Brésil et l'Inde. Elle entend non seulement remporter des campagnes clés, mais également développer une présence industrielle à long terme afin d'être considérée comme un acteur local digne de confiance par des clients potentiels.

Parallèlement, 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 noue également de solides partenariats industriels transatlantiques avec des maîtres d'œuvre américains afin d'explorer de nouvelles opportunités.

## Marché

### Moteurs du marché

Le marché de la défense et de la sécurité continue d'être tiré par les enjeux de sécurité en pleine évolution et la nécessité de réagir aux nouvelles menaces qui pèsent à l'échelle mondiale. Dans le même temps, la situation économique dans les grands pays industrialisés — notamment sur les marchés domestiques de Cassidian en Europe — exerce des pressions à la baisse sur les ressources budgétaires affectées aux dépenses de défense et de sécurité. Les pays doivent donc arbitrer entre leurs priorités de financement afin de prévoir le plus large éventail possible d'opérations, notamment en matière de défense intérieure, d'efforts de stabilisation, d'opérations destinées à contrer les insurrections ou le terrorisme, ou encore les coups d'État, avec une sophistication grandissante et à l'aide de moyens militaires. Cette situation n'a servi qu'à renforcer la convergence des rôles traditionnellement à la défense et la sécurité qui ne forment plus qu'un seul et unique ensemble de besoins chez les clients, une tendance dont Cassidian espère qu'elle se prolongera.

Dans le contexte économique actuel, Cassidian estime que les opportunités de croissance les plus solides se situent sur les marchés à l'exportation, notamment ceux du Moyen-Orient, du Brésil et de l'Inde, où les budgets de défense et de sécurité connaissent une augmentation rapide. Confrontées à des besoins croissants et au vieillissement de leurs équipements, ces régions disposent en effet de la solidité financière requise pour effectuer, dans l'avenir, des achats de défense et de sécurité.

### Concurrence

Le marché de la défense et de la sécurité est extrêmement concurrentiel. Cassidian y est confrontée à la concurrence de grands groupes et de sociétés de taille moyenne, européennes et américaines, qui se spécialisent sur les mêmes marchés qu'elle. Ses principaux concurrents sont Lockheed Martin,

Dassault, Boeing, Northrop Grumman, Thales, Motorola, General Dynamics, Raytheon, ainsi que d'autres intégrateurs de grands systèmes et fabricants d'avions de combat dans le monde. Les niveaux de prix, les fonctions techniques et de gestion, l'aptitude à développer des architectures de systèmes intégrés complexes et la capacité à fournir des solutions en temps utiles aux clients font partie des facteurs sur lesquels ces sociétés s'affrontent.

Le principal enjeu pour Cassidian consiste à développer une activité sur de nouveaux marchés géographiques stratégiques ainsi que sur des segments de marché à forte croissance au niveau mondial de manière à compenser la stagnation, voire le repli, des budgets de défense sur ses marchés européens d'origine. En 2011, Cassidian a continué d'accélérer son ambition de mondialisation de ses activités en dehors de l'Europe, sans pour autant négliger le développement de produits de sécurité et de défense de nouvelle génération.

### Clients

La nature de ses activités impose à Cassidian d'établir des relations à long terme avec ses clients et, si possible, de nouer des partenariats ou des entreprises communes stratégiques avec de grands acteurs internationaux afin d'élargir de manière pérenne l'ancrage industriel de la Division au-delà de ses marchés domestiques. Ses principaux clients sont majoritairement des gouvernements et agences de sécurité, tels que les ministères de la défense et les forces intérieures et de sécurité, situés non seulement sur les marchés européens d'origine de Cassidian, mais de plus en plus souvent dans le monde entier.

C'est notamment le cas du Moyen-Orient, où Cassidian est un fournisseur majeur de systèmes aériens militaires, de technologies de radars avancées, de systèmes de communications sécurisées et de grands systèmes intégrés. Le Brésil fait également partie des pays où Cassidian fournit déjà des réseaux de communications radio et cherche (avec Odebrecht, son partenaire de risque dans le cadre d'une entreprise commune brésilienne) à proposer des systèmes intégrés de défense et de sécurité, ainsi que des produits et services dans ce domaine à des clients basés au Brésil et en Amérique latine. Cassidian s'est également implantée en Inde dans les domaines des capteurs, des systèmes de communications sécurisées, ainsi que de la conception et de l'ingénierie.

## Produits et services

### Services aériens

Cassidian propose à ses clients une gamme complète de services liés à l'exploitation de leurs systèmes aériens militaires, y compris des services de maintenance, réparation, entretien, modernisation, optimisation de la logistique et formation spécifique aux produits ainsi que des centres de support aux systèmes intégrés. La Division propose en outre à ses clients de remettre à niveau leurs systèmes aériens militaires. Cassidian s'est forgé une expertise dans ce domaine en conduisant des programmes de mise à niveau pour des avions tels que le Tornado et le C-160 Transall, entre autres.



## Systèmes de combat aérien

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.

Les actionnaires et sous-traitants d'Eurofighter GmbH sont EADS (à hauteur de 46 %), BAE Systems (à hauteur de 33 %) et Alenia Aerospazio, une division de Finmeccanica (à hauteur de 21 %). S'agissant de la production en série, la charge respective 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. EADS est responsable du fuselage central, du système de commandes de vol, des sous-systèmes d'attaque et d'identification ainsi que des sous-systèmes de communication, 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 de l'avion commandé par les armées de l'air allemande et espagnole.

Au 31 décembre 2011, 472 commandes fermes avaient été reçues dans le cadre du programme de base (et 87 commandes supplémentaires à l'export) et 315 appareils avaient été livrés (dont 38 en 2011), avec une production de la tranche 3A garantie jusqu'en 2017.

En dehors du programme de base, des opportunités d'exportation supplémentaires devraient exister en Europe, au Moyen-Orient, en Asie et en Extrême-Orient, suite à la conclusion d'un accord de gouvernement à gouvernement entre le Royaume-Uni et l'Arabie Saoudite pour l'achat de 72 appareils, dont la livraison est en cours.

## Systèmes aériens de mission

Cassidian propose une gamme complète de systèmes aériens de mission avec et sans pilote. Dans le domaine des drones, Cassidian fournit les systèmes tactiques du type Tracker et ATLANTE, les systèmes de drone de grande autonomie et moyenne altitude (MALE) comme le Harfang et les systèmes de grande autonomie et altitude élevée (HALE) comme l'EuroHawk, qui a fêté le déploiement du système de renseignement par signal en 2011.

Cassidian a également travaillé sur un système de nouvelle génération pour des missions de reconnaissance et de surveillance suite à une étude de réduction des risques qui lui avait été confiée par la France, l'Allemagne et l'Espagne. Enfin, Cassidian contribue au programme de Recherche et Technologie Agile UAV-NCE des forces armées allemandes avec son système de démonstrateur de drone Barracuda.

## Cybersécurité

Afin de répondre aux besoins croissants de cybersécurité des utilisateurs d'infrastructures informatiques critiques, notamment des gouvernements et des grandes multinationales, Cassidian s'est dotée d'une branche dédiée à la cybersécurité. Cassidian y regroupe ainsi l'ensemble de ses compétences et solutions afin d'aider ces organisations à se prémunir contre les cyberattaques, les détecter, les prévenir et y faire face. Cassidian possède un long palmarès dans les solutions de traitement des données et informations sécurisées les plus sensibles (ex. ECTOCRYPT), ainsi que dans les solutions de formation pour une clientèle d'acteurs de la défense et de la sécurité basée en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les autres pays de l'OTAN.

## Systèmes intégrés

Cassidian propose des systèmes et des 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. Elle est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour systèmes militaires et de sécurité terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. Cassidian 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. Elle est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes C4I (systèmes de commande, contrôle, communications, informatique et renseignement).

L'offre en matière d'intégration de grands systèmes de Cassidian concerne notamment sa capacité à concevoir, développer et intégrer le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes individuels au sein d'un réseau unique efficace. L'intégration de grands systèmes 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.

Cassidian a signé, en 2007, le premier contrat au monde portant sur un système de sécurité maritime et des frontières entièrement intégré (le bouclier de sécurité nationale du Qatar). La Division est actuellement le maître d'œuvre en Arabie Saoudite du développement d'un programme de sécurité nationale qui couvre quelque 9 000 kilomètres de frontières du pays. Cassidian fournit par ailleurs une solution intégrée de surveillance et sécurité des frontières à la Roumanie.

## Avionique de mission

En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, Cassidian 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, des unités d'enregistrement de données de vol, ainsi que des systèmes de détection

d'obstacles pour hélicoptères. En outre, Cassidian développe des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données, qui sont des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau.

### Systèmes de communications sécurisées

Cassidian est un fournisseur leader de Radio Mobile Professionnelle Numérique (« PMR ») et de réseaux sécurisés, avec à son actif plus de 200 réseaux livrés dans 67 pays. 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 propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées sur les technologies TETRAPOL, TETRA et P25. Les solutions PMR de Cassidian ont ainsi permis d'assurer la sécurité de grands événements comme les Jeux olympiques de Pékin, le Tour de France, la Coupe du monde de football qui s'est déroulée en Afrique du Sud et, plus récemment, le sommet du G20 qui s'est tenu à Cannes (France) en novembre 2011.

### Capteurs et guerre électronique

Cassidian est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions. La Division fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisations. Elle 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 de la défense anti-aérienne, Cassidian fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D) et à usage terrestre (TRML-3D). Les radars à ouverture synthétique (SAR, *Synthetic Aperture Radar*) destinés à des opérations de reconnaissance et de surveillance ainsi que les radars de surveillance aéroportuaire (*Airport Surveillance Radar*, ASR-S) font également partie de son portefeuille de produits. En 2011, Cassidian a présenté la famille de radars de sécurité Spexer™.

Dans le domaine de la guerre électronique, Cassidian fournit des systèmes électroniques de protection pour des véhicules militaires, des avions et des installations civiles, comme des détecteurs d'alerte laser, des détecteurs de missiles et des systèmes de contre-mesures électroniques.

### Test et Services

La gamme de produits de test et services couvre la totalité du cycle de vie des équipements et des systèmes et compte 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 de test et services permettent de faire les essais d'une multitude de matériels et de systèmes. Déjà présente dans le monde entier par l'intermédiaire de ses spécialistes des essais des matériels civils et militaires, Cassidian renforce 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, ainsi que son réseau mondial de distribution.

## Coentreprises

### MBDA

MBDA (coentreprise entre EADS, BAE Systems et Finmeccanica qui détiennent respectivement 37,5 %, 37,5 % et 25 %) est responsable de 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, tout en fournissant des solutions technologiques de pointe en matière d'engagement sur le théâtre des opérations. Outre son rôle de chef de file sur les marchés européens, MBDA s'est assurée d'un solide ancrage sur les marchés à l'export tels que l'Asie, la région du Golfe et l'Amérique latine.

Le large éventail de produits de MBDA couvre l'ensemble des 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 sont actuellement 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. MBDA fait aussi partie du projet TCW (*Team Complex Weapon*) afin de définir une approche pour satisfaire les exigences du Royaume-Uni sur les armes complexes.

### Signalis

Signalis est un fournisseur de solutions de sûreté et de sécurité maritimes qui a officiellement commencé ses activités au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Signalis regroupe toutes les activités de Sofrelog (acquises par Cassidian en 2006) et d'Atlas Maritime Security, une filiale d'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 de 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.

### Larsen & Toubro

En février 2011, les autorités indiennes ont officiellement approuvé la création d'une coentreprise entre la société indienne d'ingénierie Larsen & Toubro et Cassidian dans le



domaine de l'électronique de défense (chacune détenant une part respective de 74 % et 26 %). La coentreprise collabore étroitement avec le nouveau centre d'ingénierie de Cassidian à Bangalore (inauguré début 2011), où seront menées des activités de conception et d'ingénierie des systèmes dans les domaines de la guerre électronique, des radars et de l'avionique militaire.

### Emiraje Systems

Emiraje Systems L.L.C. est une coentreprise créée en 2009 entre C4 Advanced Solutions L.L.C. (C4AS), filiale à part entière du groupe Emirates Advanced Investments (« EAI ») qui en détient 51 %, et Cassidian qui en détient 49 %, dans le but d'établir de solides capacités d'intégration de grands systèmes aux Émirats Arabes Unis (EAU) et de proposer les solutions C4ISR les plus avancées aux clients basés dans les EAU et dans l'ensemble du Moyen-Orient. Ce partenariat constitue également la clé de voûte de la stratégie d'EAI et de Cassidian, qui repose sur une approche effective de la question essentielle du transfert de technologies aux EAU, gage du succès du développement et de la maîtrise des systèmes stratégiques et critiques de défense et de sécurité à l'échelle nationale. En 2011, Emiraje Systems s'est vu octroyer le contrat portant sur la première phase de développement du système de commande et contrôle des Émirats Arabes Unis (programme C4ISR).

## 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 50 à 74 sièges. ATR est un partenariat à parts égales entre EADS et Alenia Aeronautica (groupe Finmeccanica) ; la moitié de la part d'ATR détenue par EADS étant gérée par Airbus. ATR, dont le siège se situe à Blagnac près de Toulouse dans le sud de la France, emploie plus de 930 personnes à travers l'Europe ; ses activités principales étant basées dans les régions Midi-Pyrénées et Aquitaine en France. ATR a été créée en 1981.

#### 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 50 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 de ces appareils par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO<sub>2</sub>. En 2011, ATR a livré 54 nouveaux appareils (contre 51 en 2010) et enregistré 157 nouvelles commandes (contre 80 en 2010).

### Odebrecht

En 2010, Cassidian a créé une coentreprise, Odebrecht EADS Defesa S.A., détenue à parts égales avec la société brésilienne Odebrecht. Celle-ci a pour objectif de proposer au Brésil et à d'autres pays des solutions pour des produits, services et systèmes intégrés de défense et de sécurité à partir d'une base industrielle brésilienne. Cette initiative se concentre essentiellement sur des activités d'ingénierie, de production et d'approvisionnement susceptibles d'être réalisées au Brésil.

### Production

En tant que société mondiale possédant un solide enracinement au niveau national, Cassidian dispose de sites sur ses marchés domestiques européens que sont l'Allemagne, la France, l'Espagne et le Royaume-Uni. Elle exerce par ailleurs des activités dans plus de 80 pays à travers le monde et possède un réseau international de bureaux afin de sécuriser et d'entretenir des relations étroites avec ses clients et ses partenaires. Les principaux sites de production se trouvent en Allemagne (Manching, Ulm) et en Espagne (Getafe). Cassidian dispose en outre d'un centre d'ingénierie à Bengaluru, en Inde.

Au 31 décembre 2011, le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 224 appareils (contre 165 à fin 2010). Il représente, en l'état actuel, presque trois ans de livraisons, dont 70 au moins sont prévues pour 2012. Le coût d'exploitation relativement 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 (50 sièges), mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et deux turbopropulseurs sur le segment des avions de 50 à 74 sièges. 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 (70 sièges). Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, qui permet des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages.

En 2007, ATR a lancé la nouvelle série -600 équipée de moteurs plus performants, d'une nouvelle avionique et d'une cabine innovante. L'avion de pré-série ATR 72-600 a commencé sa campagne d'essais en vol en 2009 tandis que le premier vol de l'ATR 42-600 a suivi en 2010. L'ATR 72-600 a reçu sa certification le 31 mai 2011 et la première livraison a eu lieu le 19 août 2011. Dix avions de la série ATR-600 ont été livrés en 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, Kuala Lumpur, Toronto et Johannesburg.

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 ; 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 les technologies de l'information.

## 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), 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 et de classe affaire 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 Herndon, 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 cybersécurité, 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 de l'armée américaine. Les activités commerciales d'EADS North America incluent les activités d'American Eurocopter Corporation, d'Airbus Military North America, d'EADS Supply & Services, d'EADS North America Test and Services, de Fairchild Controls Corporation et de Cassidian Communications.

La présence d'EADS North America sur le marché américain de la défense et de la sécurité du territoire continue de prendre de l'ampleur. EADS a fourni plus de 90 hélicoptères HH-65 d'Eurocopter aux garde-côtes pour leurs missions de sécurité du territoire. EADS North America est également maître d'œuvre dans la fourniture de 36 avions HC-144A Ocean Sentry destinés aux missions de support et de patrouille maritime des garde-côtes américains. EADS fournit également les radars d'acquisition multifonctions embarqués à bord des bâtiments dans le cadre du programme *National Security Cutter* des gardes-côtes américains.

## 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 le domaine aéronautique, spatial et de la défense, Daher-Socata est à la fois un fabricant et un fournisseur de premier niveau d'équipements et de services, qui emploie quelque 7 500 collaborateurs avec une présence dans 14 pays. Daher-Socata produit des aérostructures et des systèmes, ainsi que 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 Eurolist d'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 acteur majeur sur le marché mondial des avions de combat et des jets d'affaires. Fondée en 1936, la société Dassault Aviation a livré plus de 8 000 avions civils et militaires à des clients situés dans plus de 80 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 d'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 Cassidian.

En 2011, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 2,9 milliards d'euros (contre 1,3 milliard d'euros en 2010), y compris 36 commandes nettes pour des jets d'affaires Falcon (contre l'annulation de 9 commandes en 2010). Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 3,3 milliards d'euros en 2011 (contre 4,2 milliards d'euros en 2010), pour un bénéfice net consolidé de 323 millions d'euros (contre 267 millions d'euros en 2010). Dassault emploie environ 11 500 salariés, dont plus de 60 % sont basés en France.

### 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. À ce jour, 180 avions Rafale ont été commandés par le ministère de la Défense français. 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 programme 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.

**Système de drone MALE.** Suite à la déclaration commune de coopération en matière de défense et de sécurité faite par la France et le Royaume-Uni qui a fait l'objet d'une signature en novembre 2010, Dassault et BAE Systems sont convenues de collaborer sur la prochaine génération de système de drone de surveillance de moyenne altitude et longue endurance (MALE). Ce produit élaboré conjointement serait baptisé Telemos. Telemos est prévu pour afficher un poids maximum au décollage d'environ 8 tonnes et une envergure de 24 mètres. Une phase d'évaluation compétitive, conjointement financée a été conduite en 2011, dans la perspective d'une livraison de ce nouvel équipement entre 2015 et 2020.

### Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. La gamme des jets Falcon comprend actuellement le Falcon 7X, le 900 LX & EX et le

2000 LX & S. Les appareils Falcon en service à ce jour opèrent dans plus de 65 pays à travers le monde et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements.

## Aérostructures, conversion des appareils et fabrication de planchers

### EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH – EFW

EFW est une filiale détenue à 100 % par 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 A330 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 compte environ 2 300 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quelque six millions de pièces et plus de 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), St-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

Augsbourg, 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 Augsbourg. 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 de construction.

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 du 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 :

- ① l'identification, l'évaluation et l'estimation régulières et cohérentes des risques assurables ;
- ① l'initiation et le suivi de mesures appropriées afin de réduire et d'éviter les risques assurables dûment évalués et identifiés ; et
- ① 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 Directeurs 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 et une exposition au risque dédiée à la protection des risques liés aux salariés.

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

- ① dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- ① responsabilité civile aéronautique, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- ① assurance fabricant Hull Insurance à hauteur de la valeur à neuf de chaque appareil ;
- ① responsabilité civile Espace, y compris la responsabilité civile du fait des produits ;
- ① responsabilité civile générale, y compris la responsabilité civile du fait des produits hors activités Aviation et Espace et responsabilité pour les risques environnementaux ;
- ① responsabilité des mandataires sociaux et dirigeants.

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

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

- ① accidents personnels ;



- ⊙ frais médicaux et assistance lors des missions et déplacements d'affaires ;
- ⊙ 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 impliqué 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.

### OMC

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 1<sup>er</sup> juin 2011, l'OMC a adopté le rapport final dans l'affaire entamée par les États-Unis sur l'évaluation des financements accordés à Airbus par les gouvernements européens. Le 1<sup>er</sup> décembre 2011, l'Union européenne a informé l'OMC qu'elle avait pris des mesures appropriées pour que ses dispositions soient en parfaite conformité avec ses obligations vis-à-vis de l'OMC et afin de se conformer aux règles et recommandations de l'OMC. En raison du désaccord des États-Unis, l'affaire est désormais soumise à arbitrage en vertu des règles de l'OMC. Le 12 mars 2012, la chambre d'appel de l'OMC a publié son rapport final dans l'affaire présentée par l'Union européenne concernant les aides

publiques perçues par Boeing. Le calendrier exact des étapes ultérieures de la procédure de litige devant l'OMC est soumis à la décision des panels 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.

### Litige en matière de valeurs mobilières

Suite au rejet des charges présentées par l'Autorité des marchés financiers en France concernant d'éventuels manquements aux règlements des marchés et aux règles sur le délit d'initiés s'agissant principalement des retards sur l'A380 annoncés en 2006, la procédure entamée dans d'autres juridictions s'est également éteinte. Néanmoins, suite à des plaintes déposées devant le tribunal pénal par plusieurs actionnaires en 2006 (y compris des plaintes civiles pour dommages), une enquête est toujours en cours, menée par un juge en France sur le fondement de ces mêmes faits.

### CNIM

Le 30 juillet 2010, Constructions Industrielles de la Méditerranée (« CNIM ») a présenté une plainte contre EADS et certaines de ses filiales devant le Tribunal de commerce de Paris sur les motifs suivants : pratiques anticoncurrentielles, rupture de relations contractuelles de long terme et résiliation non conforme des discussions précontractuelles. CNIM demande environ 115 millions d'euros de dommages sur une base solidaire. Le 12 janvier 2012, le tribunal a rejeté la plainte de CNIM dans son intégralité ; suite à cette décision, CNIM a décidé de faire appel.

## GPT

EADS a demandé l'ouverture d'une enquête indépendante sur des allégations de conformité faites en relation avec l'une de ses filiales, GPT Special Project Management Ltd. L'enquête indépendante est toujours en cours.

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 2011, 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 fixés dans le cadre de sa feuille de route stratégique Vision 2020 : poursuite des stratégies élaborées 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 Recherche et Technologie.

Les équipes de Recherche et Technologie d'EADS en place dans toutes les Divisions mettent en œuvre une approche rationalisée visant à faire jouer les synergies. La Direction d'EADS axe les dépenses de Recherche et Technologie sur plusieurs projets importants, afin de concentrer les ressources sur des orientations stratégiques. EADS a par ailleurs continué de développer ses collaborations en Recherche et Technologie 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 ainsi été mis en œuvre au Canada, en Inde, en Russie, à Singapour, en Chine et aux États-Unis.

Au sein d'EADS, 2011 aura été une année importante pour le développement technologique, avec des innovations qui vont des concepts des technologies civiles du futur à des technologies de fabrication et à la propulsion hybride.

### Performance et meilleures pratiques

#### Approche stratégique de l'activité de Recherche et Technologie

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 Recherche et Technologie 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 publics et privés pour ses activités de Recherche et Technologie.

La stratégie de Recherche et Technologie d'EADS repose sur les principes suivants :

- ⊙ valeur pour l'actionnaire : portefeuille de Recherche et Technologie de pointe rigoureusement géré afin d'intégrer en continu de nouvelles technologies aux produits futurs et obtenir un solide 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 réussie 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 : solutions de Recherche et Technologie qui répondent aux exigences de mobilité, protection environnementale, sûreté et sécurité.

#### Organisation de la Direction technique du Groupe

Le Directeur technique (*Corporate Technical Officer* ou « CTO ») joue le rôle de coordonnateur de la Recherche et Technologie du Groupe dans son ensemble. Le CTO assure la cohérence entre la stratégie technologique et la stratégie opérationnelle du Groupe. Il est responsable des meilleures pratiques d'innovation au sein d'EADS et gère également les technologies d'information, les opérations qualité du Groupe et la propriété intellectuelle. Le CTO est membre du Comité exécutif d'EADS et responsable de l'ensemble du budget de Recherche et Technologie et de la production technologique au sein d'EADS.

Il crée de la valeur pour l'actionnaire grâce à un portefeuille de Recherche et Technologie de pointe et discipliné, qui permet l'introduction de nouvelles technologies aux futurs produits avec un solide retour sur investissement. Le mandat du CTO consiste également à rechercher l'innovation qui réponde aux inquiétudes plus générales du public concernant la sûreté, la sécurité, 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 de Recherche et Technologie. 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 de garantir que les synergies en Recherche et Technologie sont exploitées dans l'ensemble des Divisions et au sein d'EADS Innovation Works, la branche de la Société dédiée à la recherche aéronautique et spatiale. Le Directeur général délégué de l'Innovation préside le Comité de Recherche et Technologie (RTC), constitué des Directeurs de Recherche et Technologie des Divisions et des Unités opérationnelles, ainsi que du Directeur d'EADS Innovation Works.

Le CTO pilote 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) ainsi que 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 la Recherche et Technologie au niveau Groupe, qui développe le potentiel d'innovation technique du Groupe à partir du niveau 1 à 3 de l'état de disponibilité technique. Guidé par la stratégie de Recherche et Technologie d'EADS, EADS Innovation Works cherche à identifier les nouvelles technologies et à préparer leur éventuel transfert aux Divisions de manière à créer 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 1 000 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse et Nantes (en France) ainsi qu'à Hambourg et Stade (en Allemagne) 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 Recherche et Technologie au Royaume-Uni, en Espagne, à Singapour et en Inde. Le Groupe compte également deux bureaux aux États-Unis et en Chine.

EADS Innovation Works et la communauté de Recherche et Technologie d'EADS présente dans les Divisions maintiennent et développent en permanence des partenariats avec des universités et des écoles d'ingénieurs, en employant des étudiants en thèse, des internes diplômés et des doctorants, et en concluant des contrats de recherche.

## Protection de l'innovation : Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle (« **PI** ») concerne notamment les brevets, les marques, les droits d'auteur 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 compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits, ainsi que d'empêcher les concurrents d'exploiter des technologies protégées. EADS a pour politique de créer, protéger, maintenir et défendre ses droits sur tous les actifs de propriété intellectuelle ayant une importance sur le plan commercial et d'utiliser ces droits de manière responsable. La proposition de valeur de la propriété intellectuelle d'EADS est également exploitée par le biais de l'initiative de concession sous licence technologique d'EADS, comme évoqué ci-dessous.

### 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 Divisions siègent à ce Comité.

Chacune des Divisions et EADS Innovation Works détiennent les éléments de propriété intellectuelle propres à leur activité. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la Division peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres (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 commune entre ses Divisions. EADS cherche à contrôler 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 le partage des ressources, compétences, recherches et budgets, afin de développer de nouvelles connaissances dans le respect des cadres contractuels et juridiques existants. A titre d'exemple, tous les contrats entre Unités opérationnelles du Groupe en matière de Recherche et Technologie en partage doivent comporter des stipulations de propriété intellectuelle qui autorisent l'échange des connaissances (règles du réseau de Recherche et Technologie d'EADS).

En 2011, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 9 500 inventions (environ 9 000 en 2010), protégées par plus de 33 000 brevets de par le monde. 1 018 brevets prioritaires ont été déposés en 2011 ; ce chiffre donne une indication du dynamisme croissant de la Recherche et Technologie ainsi que du développement de produits. 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.

En 2009, EADS a lancé une initiative de concession sous licence technologique, qui permet l'accès à une vaste gamme de technologies disponibles afin d'aider les entreprises en dehors du Groupe à développer de nouveaux produits, améliorer leurs méthodes de production et 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 pérennité 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 se saisissant d'opportunités commerciales « vertes », en cherchant à atténuer l'impact environnemental des activités et produits d'EADS tout au long de leur cycle de vie et en développant des technologies, des produits et des services innovants et, plus généralement, en incorporant l'environnement au cœur de ses activités.

### 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 à l'échelle du Groupe est garantie par le Bureau des affaires environnementales d'EADS (*EADS Corporate Environmental Affairs*). Cette équipe, récemment créée, entend tirer parti des capacités existantes, éviter les doublons en matière de responsabilité, limiter les capacités requises pour fournir un service élargi et renforcer la réactivité d'EADS par :

- ① l'anticipation des problématiques environnementales, le suivi et le partage d'information sur les tendances émergentes à l'échelle planétaire dans ce domaine et sur les dispositifs législatifs concernant les questions environnementales ;
- ② un soutien aux activités de lobbying et de communication des Divisions sur les problématiques environnementales dans leurs domaines respectifs et un appui en vue de coordonner et d'arrêter une position, au niveau du Groupe, si nécessaire ;

- ③ un rôle de catalyseur dans le partage des bonnes pratiques et l'invitation à communiquer au sein du réseau environnemental d'EADS ; et
- ④ le respect des obligations de reporting du Groupe, en veillant à l'homogénéité des normes de reporting adoptées par les entités du Groupe.

Ce service assume une mission de coordination du réseau environnemental d'EADS composé de représentants des principaux domaines d'activité du Groupe. Des groupes de travail sur des sujets précis ont été constitués dans des domaines tels que le reporting environnemental, REACH et les Design for Environment/Life Cycle Practices (conception de pratiques pour l'environnement/la durée de vie des produits).

EADS cherche à développer des initiatives communes avec les autres acteurs du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense afin d'améliorer sa performance environnementale globale de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique possible. Le Groupe a soutenu la création de l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG) qui a vocation à harmoniser les réponses du secteur aux réglementations actuelles et nouvelles, à aligner les normes environnementales du secteur aéronautique et spatial et à élaborer une approche et des attentes communes au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

EADS dirige ou participe à différents groupes de travail, au niveau européen et international, tels que l'ICAO, l'ATAG, l'ICCAIA, l'ASD, le CAEP et le WEF. 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.

### L'approche d'EADS vis-à-vis de l'éco-efficience

Le concept d'éco-efficience consiste à optimiser au maximum la création de valeur économique, tout en minimisant l'impact environnemental. Ce concept a été initialement défini par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) comme suit : « concept visant à créer davantage de biens et de services, parallèlement à une moindre utilisation de ressources, tout en générant moins de déchets et de pollution ».



La prééminence du Groupe EADS dans le secteur aéronautique et spatial en fait un acteur central des problématiques de mobilité durable et, plus largement, de l'évolution vers une « économie verte ». Le Groupe s'est engagé à évoluer jusqu'à devenir une entreprise éco-efficace. Il s'est doté d'une feuille de route environnementale à l'échelle de l'entreprise afin de soutenir cette démarche à travers une série d'actions et de projets concrets. Celle-ci impose la conformité réglementaire et l'amélioration continue de sa gestion environnementale et définit des objectifs spécifiques en matière d'activités, de produits et de services éco-efficaces qui devront être atteints d'ici 2020.

Pour EADS, remplir ces objectifs implique deux éléments essentiels :

© **intégration de l'environnement au cœur de l'activité.** Une approche éco-efficace consistant à réconcilier protection de l'environnement et opportunités commerciales, il est donc indispensable de pleinement intégrer l'environnement aux activités du Groupe et de faire en sorte que les décisions prises dans le cadre des principaux processus soient également guidées par des considérations environnementales. C'est particulièrement le cas avec les processus d'investissement, qui sont actuellement en cours de révision afin d'intégrer des critères environnementaux pertinents ; et

© **objectifs de performance opérationnelle (par rapport à la base 2006).** 80 % de réduction des rejets d'eaux ; 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau, 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 ; poursuite des objectifs de recherche de l'ACARE (*Advisory Council for Aeronautics Research in Europe*) pour les activités aéronautiques et d'objectifs divers définis pour les autres produits ; enfin, développement de solutions éco-efficaces pour les activités au cœur des préoccupations des clients et d'activités annexes afin de créer durablement de la valeur au sein de la Société.

## Produits et services

Une approche orientée sur le cycle de vie tient compte de toutes les étapes de la vie d'un produit ou service, de sa conception jusqu'à la fin de sa durée de vie. L'objectif central d'EADS est de concevoir ou d'identifier de véritables solutions environnementales, qui évitent les transferts de pollution d'une étape à l'autre du cycle de vie.

### Concevoir pour l'environnement

L'environnement fait partie des priorités fondamentales inhérentes à la conception de tout nouveau produit. Un des axes majeurs des efforts d'EADS en matière de recherche et de technologie est donc d'examiner, de tester, de valider et d'optimiser les technologies les plus avancées, les caractéristiques essentielles de conception, les configurations et les architectures. Cette démarche doit conduire à l'élaboration d'un avion qui génère moins d'émissions et moins de bruit, tout en transportant une charge utile maximale sur la durée de sa mission.

Outre l'optimisation des systèmes de propulsion et de l'efficacité de l'aérodynamique en général, l'introduction continue et progressive de matériaux de pointe et de nouveaux procédés de fabrication permet également de réduire le poids d'un avion, ainsi que la consommation de carburant et, en conséquence, les émissions de son moteur.

À titre d'exemple, l'A380 est le premier avion commercial à incorporer dans sa fabrication jusqu'à 25 % de matériaux composites. Son caisson d'aile centrale fabriqué dans un matériau plastique renforcé en fibres de carbone a permis une économie de poids de 1,5 tonne. Par conséquent, à raison de moins de 3 litres par passager et par 100 kilomètres, l'A380 est très sobre en carburant. La réduction du bruit des avions est tout aussi capitale. L'entreprise travaille sur la conception des nacelles, les traitements acoustiques et les technologies de moteur visant à réduire le bruit, en coordination avec les motoristes.

Le projet CORINE est un exemple d'initiative lancée par Eurocopter. Son objectif vise à fournir un outil collaboratif d'éco-conception pour petites et moyennes entreprises qui soit partagé entre les sous-traitants et les fournisseurs du Groupe afin de permettre l'identification et l'intégration de nouveaux matériaux et processus tout au long du cycle de vie d'un hélicoptère.

### Exploiter le plus efficacement possible

La voie la plus évidente pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> consiste à diminuer la consommation de carburant. Cela peut passer par l'amélioration des technologies aéronautiques ainsi que par la rationalisation de la gestion du trafic aérien. Les carburants de substitution sont également l'une des nombreuses options possibles. EADS estime d'ailleurs que ces carburants devraient être principalement réservés à l'aviation dans la mesure où il n'existe, pour ce secteur, aucune autre source d'énergie alternative viable dans les années à venir.

EADS est un pionnier des biocarburants durables fabriqués à partir de biomasse qui fixe le dioxyde de carbone lors de sa croissance, compensant en cela les émissions dégagées lorsque ces biocarburants sont consommés. EADS a travaillé avec des universités, des fabricants de carburants et des start-ups ainsi qu'avec des organismes de normalisation pour développer des biocarburants « immédiatement utilisables » (qui fonctionnent avec les infrastructures et les avions existants). Airbus compte déjà quatre projets en place au niveau de sa chaîne de valeur, avec les compagnies Tarom en Roumanie, Iberia en Espagne, Qatar Airways au Qatar et TAM au Brésil ; trois autres projets sont sur le point de voir le jour en Chine, en Inde et en Australie. L'avionneur poursuit par ailleurs des projets en ce sens en Afrique du Sud et au Canada. La société soutient également des compagnies aériennes telles que Lufthansa, Air France, Interjet et d'autres dans leurs efforts pour faire appel à des biocarburants dans leurs opérations commerciales. Il est également co-chef de file d'un grand projet avec l'Union européenne visant à préparer une étude de faisabilité et une feuille de route pour que deux millions de tonnes de biocarburants soient réservés au secteur de l'aviation au sein de l'Union européenne d'ici 2020.



EADS privilégie le développement et le support de systèmes modernes de gestion du trafic aérien, dans l'objectif général de favoriser la croissance durable du transport aérien. EADS est ainsi amené à interagir et contribuer au développement de programmes dédiés à la gestion du trafic aérien tels que « Single European Sky ATM Research » (SESAR) en Europe ou NextGen outre-Atlantique. En 2011, Airbus a constitué une nouvelle filiale ; baptisée « Airbus ProSky », elle se consacre au développement et au support des systèmes modernes de gestion du trafic arien.

Des avions modernes qui font appel à des technologies innovantes, aux biocarburants et à des procédures de vol et de trafic aérien optimisées peuvent tous conduire à une diminution conséquente des émissions de CO<sub>2</sub>. Preuve en a été faite par Air France et Airbus, qui ont organisé le premier vol commercial le plus écologique du monde le 13 octobre 2011, à bord d'un Airbus A321 entre Toulouse et Paris. Les émissions de CO<sub>2</sub> ont ainsi été réduites de moitié par rapport à un vol classique (2,2 l/passager/100 km).

## Gestion de l'environnement (ISO 14001/EMAS)

La norme ISO 14001 est une norme internationale reconnue de l'efficacité des systèmes de gestion environnementale qui s'adresse aux entreprises et aux organisations. 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 car cette approche reste la plus économique et la plus pratique pour réduire efficacement les impacts environnementaux. Des systèmes de gestion environnementale solides et certifiés ont été progressivement mis en place sur les différents sites de fabrication d'EADS et plus de 90 % des salariés du Groupe sont désormais couverts par un système certifié ISO 14001. L'orientation axée sur les sites et le cycle de vie des produits dans le cadre d'un système de gestion environnementale entend créer de la valeur économique en réduisant les coûts et les risques environnementaux à chaque étape de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa fin de vie.

En 2011, de nouveaux progrès ont été accomplis :

- ⊙ Astrium GmbH a été certifiée au niveau mondial, ce qui englobe Astrium Satellites et Astrium Space Transportation ;
- ⊙ AU Royaume-Uni, Astrium a une nouvelle fois reçu la certification conjointe ISO 14001 et OHSAS 18001 ; cette certification concerne ses sites de Portsmouth, Stevenage ainsi que le département des installations du site de Poynton ;
- ⊙ ATR a étendu sa certification au cycle de vie de l'ATR 42-500/600 et de l'ATR 72-500/600 ;
- ⊙ Cassidian s'est lancée dans une démarche d'inventaire de ses sites basés en Finlande, dans l'objectif d'obtenir la certification ISO 14001 vers 2013 ;
- ⊙ en outre, Eurocopter a un projet de certification ISO 14001 pour le Canada, le Brésil, Singapour et la Roumanie en 2012.

Le suivi des diverses réalisations par rapport aux objectifs est assuré par la collecte d'un ensemble d'indicateurs. 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 qui est opérationnel chez EADS à travers le monde.

## Réduire l'impact sur l'environnement des activités industrielles d'EADS

Afin de répondre aux exigences croissantes de ses parties prenantes pour obtenir des informations liées à son impact environnemental, s'engager dans une démarche d'éco-efficience de ses activités industrielles et en prévision de réglementations encore plus contraignantes en matière d'information, il est indispensable qu'EADS communique sur son impact environnemental et sur ses projets d'atténuation de cet impact au travers de ses Divisions afin de réaliser ses objectifs à l'horizon 2020. Le système de reporting environnemental d'EADS a été mis en place il y a quatre ans ; organisé autour de directives claires extraites du *Global Reporting Initiative* (GRI) ainsi que des conditions posées par le protocole sur les gaz à effet de serre, ce système donne un état des lieux de la performance environnementale du Groupe et permet le suivi des progrès accomplis. La procédure de reporting et les données environnementales d'EADS font l'objet d'un audit annuel confié à un cabinet externe.

Cette année, de nombreuses initiatives ont été entreprises au niveau des Divisions et de différents sites afin de réduire l'empreinte environnementale de la Société d'ici 2020 et notamment :

- ⊙ l'initiative BLUE-5 d'Airbus dresse une feuille de route pour réduire l'empreinte environnementale d'Airbus d'ici 2020 en ce qui concerne les cinq volets de la Vision 2020 d'EADS : consommation d'énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, production de déchets, consommation d'eau, déchets et émissions de composés organiques volatils ;
- ⊙ Astrium s'est dotée d'un groupe de travail plurifonctionnel qui associe production, gestion des installations et conception, dans le but de faire de la performance environnementale un moteur de décision à propos des nouveaux moyens de production ;
- ⊙ l'optimisation du système de ventilation de l'atelier de peinture de l'A380 a entraîné une baisse de la consommation d'énergie de 50 000 kilowatt heures pendant les 16 jours nécessaires au traitement d'un A380, une réduction de 32 tonnes des émissions de CO<sub>2</sub> par appareil et des économies considérables sur les coûts de carburant ;
- ⊙ à l'usine d'assemblage final de l'A400M de San Pablo en Espagne, l'installation de panneaux solaires sur 18 000 m<sup>2</sup> permet d'assurer 10 % du total des besoins en électricité du site, sans le moindre dégagement de CO<sub>2</sub>. Dans le reste de l'Espagne, le centre de prototypes d'avions de Getafe est équipé de canalisations pour son installation de géothermie qui courent dans les fondations thermoactives du bâtiment,

ce qui évite l'utilisation du moindre combustible fossile émetteur de CO<sub>2</sub> pour chauffer l'édifice ;

- chez Eurocopter, le chantier de construction d'une plateforme de haute technologie unique en son genre valorise une construction écologique et innovante. Le bâtiment est en effet équipé d'un chauffage par géothermie et d'un système de climatisation par les eaux souterraines, ainsi que de toits « végétalisés » sur lesquels on peut marcher. Le site sera également équipé de stations de chargement pour véhicules électriques. Le site d'Eurocopter à Marignane en France s'est, lui aussi, lancé dans l'installation de panneaux solaires.

## 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<sup>er</sup> 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 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, EADS et ses Divisions ont uni leurs forces à celles d'autres grands acteurs du secteur aéronautique et spatial afin de structurer l'approche de conformité du secteur. L'une de ces initiatives s'est traduite par la création de l'International Aerospace Environmental Group (IAEG) dont la mission est d'harmoniser les réponses du secteur aux réglementations sur l'environnement actuelles et futures, à mettre en conformité les normes environnementales du secteur aéronautique et spatial et à travailler sur l'adoption d'une approche commune pour la chaîne d'approvisionnement.

Un audit d'EADS a été effectué en interne afin d'évaluer l'état d'avancement des Divisions par rapport à leurs obligations au titre de la réglementation REACH et des efforts intensifs ont été consacrés à l'amélioration des bonnes pratiques et pour retenir les solutions les plus standardisées qui existent en la matière. Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions, dans le respect à part entière du cadre réglementaire applicable.

## 1.1.12 Effectifs

Au 31 décembre 2011, EADS employait 133 115 salariés, contre 121 691 en 2010 et 119 506 en 2009. 96,5 % 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 2011, 8 238 salariés ont rejoint EADS à travers le monde (5 047 en 2010 et 5 663 en 2009). Dans le même temps, 3 666 salariés ont quitté le Groupe (3 213 en 2010 et 3 308 en 2009).

Au total, 92,1 % de l'ensemble du personnel 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	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Airbus	69 300	62 751	61 987
Eurocopter	20 759	16 760	16 316
Astrium	16 623	15 340	14 624
Cassidian	20 923	21 181	21 093
Sièges	2 665	2 430	2 285
Autres Activités	2 845	3 229	3 200
<b>Total EADS</b>	<b>133 115</b>	<b>121 691</b>	<b>119 506</b>

Effectifs par zone géographique	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
France	48 394	45 580	44 760
Allemagne	47 051	43 966	43 814
Espagne	10 701	10 498	10 469
Royaume-Uni	13 467	12 813	12 733
Italie	480	487	483
États-Unis	2 829	2 692	2 512
Autres pays	10 193	5 655	4 735
<b>Total EADS</b>	<b>133 115</b>	<b>121 691</b>	<b>119 506</b>

% de salariés en contrats à temps partiel	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
France	4,1 %	4,1 %	4,1 %
Allemagne	3,9 %	3,7 %	3,4 %
Espagne	0,9 %	0,7 %	1,0 %
Royaume-Uni	2,2 %	2,1 %	2,0 %
États-Unis	1,4 %	0,7 %	1,3 %
Autres pays	2,8 %	2,8 %	3,0 %
<b>Total EADS</b>	<b>3,5 %</b>	<b>3,4 %</b>	<b>3,3 %</b>

### 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 :

- ① les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2009, ainsi que les notes annexes et le rapport d'audit, tels qu'incorporés par référence au 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 ;
- ② 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 qu'incorporés par référence dans le Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et

approuvé par celle-ci le 19 avril 2011, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ;

- ③ les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, avec les notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs.

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](http://www.eads.com) (Relations Investisseurs > Événements et Rapports > Rapport annuel et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site de l'AFM : [www.afm.nl](http://www.afm.nl) (*Professionals > Registers > Approved prospectuses*) et pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.





## 1.2 Événements récents

### Annnonce par le Conseil d'administration de futures nominations à la Direction supérieure du Groupe et dans la composition du conseil

Le 26 janvier 2012, le Conseil d'administration d'EADS a annoncé qu'il avait nommé Tom Enders pour reprendre les fonctions de Directeur exécutif lorsque Louis Gallois se retirera de son poste à la fin de son mandat. Simultanément, Arnaud Lagardère prendra la présidence du Conseil d'administration, une fonction actuellement assumée par Bodo Uebber. La relève, soigneusement préparée par le Conseil d'administration, découle de l'application du processus de succession inscrit dans la gouvernance d'EADS, dont la mise à jour date d'octobre 2007. La relève sera effective à l'issue de l'Assemblée générale annuelle d'EADS qui se tiendra le 31 mai 2012. Ces nouveaux mandats ont une durée de cinq ans.

Suite aux recommandations du Comité des Rémunérations et des Nominations, le Conseil d'administration a également annoncé de nouvelles évolutions concernant l'équipe de direction du Groupe, avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2012 :

- ⊙ Fabrice Brégier succédera à Tom Enders au poste de Président d'Airbus, la Division d'EADS la plus importante. Günter Butschek, actuel Directeur des Opérations d'Airbus, reprendra le poste de Directeur général délégué d'Airbus ;
- ⊙ Harald Wilhelm deviendra Directeur financier d'EADS, en complément de ses fonctions actuelles de Directeur financier d'Airbus, suite à la demande présentée par Hans Peter Ring de quitter la Société afin de pouvoir poursuivre d'autres objectifs ;
- ⊙ Marwan Lahoud, dont le mandat doit être renouvelé, sera reconduit à son poste de Directeur de la Stratégie et du Marketing ;
- ⊙ Thierry Baril assumera les fonctions de Directeur des Ressources humaines d'EADS ; il conservera néanmoins ses attributions actuelles de Directeur des Ressources humaines d'Airbus qui seront élargies avec ces nouvelles responsabilités. Jussi Itävuori quitte la Société après dix années de service à la tête des Ressources humaines d'EADS.

Quant au Conseil d'administration lui-même, la plupart de ses membres actuels solliciteront le renouvellement de leur mandat afin de faire profiter le Conseil nouvellement désigné de l'expérience qu'ils ont acquise au cours des cinq dernières années. Les candidatures suivantes seront ainsi proposées pour nomination au Conseil d'administration d'EADS par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012 : Arnaud Lagardère, Tom Enders, Hermann Josef Lamberti, Sir John Parker, Michel Pébereau, Lakshmi Mittal, Bodo Uebber, Wilfried Porth, Dominique D'Hinnin, Jean-Claude Trichet et Josep Piqué i Camps. Juan Manuel Eguiagaray et Rolf Bartke ont choisi de ne pas se représenter pour siéger au Conseil d'administration d'EADS.



# 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	66
2.1.1	Vue d'ensemble	66
2.1.2	Considérations, règles et estimations comptables critiques	68
2.1.3	Évaluation des performances de la Société	72
2.1.4	Résultats d'exploitation	77
2.1.5	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	82
2.1.6	Liquidités et fonds propres	83
2.1.7	Activités de couverture	91
2.2	États financiers	92
2.3	Honoraires statutaires des Auditeurs	93
2.4	Informations relatives aux Auditeurs	94

## 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 (IFRS) d'EADS au titre des exercices clos aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009, 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 selon le chapitre 9 du Livre 2 du Code Civil néerlandais.

### 2.1.1 Vue d'ensemble

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 49,1 milliards d'euros en 2011, 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 2011, elle a généré environ 76 % du total de son chiffre d'affaires dans le secteur civil (contre 73 % en 2010) et 24 % dans le secteur de la défense (contre 27 % en 2010). Au 31 décembre 2011, l'effectif d'EADS s'élevait à 133 115 personnes.

#### 2.1.1.1 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 2009	1,3948	0,8909	1,4406	0,8881
31 décembre 2010	1,3257	0,8578	1,3362	0,8608
31 décembre 2011	1,3920	0,8679	1,2939	0,8353

#### 2.1.1.2 Informations sectorielles

EADS a organisé son activité autour des cinq Divisions suivantes :

- ⊙ **Airbus Commercial** : Développement, production, commercialisation et vente d'avions à réaction commerciaux de plus de cent places et services associés ; transformation d'avions ;
- ⊙ **Airbus Military** — Développement, production, transformation d'avions, commercialisation et vente d'avions de transport militaire et d'avions de mission spéciale et services associés.

Les segments 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 et de lanceurs orbitaux et prestations de services spatiaux associés ;

© **Cassidian** : 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.

### 2.1.1.3 ÉVOLUTIONS IMPORTANTES DES PROGRAMMES EN 2009, 2010 ET 2011

**Le programme A380.** 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. 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.

En 2011, EADS a réalisé des progrès considérables sur la courbe d'apprentissage, ce qui a entraîné une amélioration de la marge brute par appareil (marge qui reste toutefois négative). Après la découverte de fissures observées au niveau des nervures des ailes de certains A380 actuellement en service, la Direction multiplie les efforts pour résoudre ce problème. Les coûts de réparations seront supportés par Airbus ; une provision d'un montant de 105 millions d'euros pour les coûts estimés des garanties sur les avions livrés a été enregistrée en 2011.

**Programme A350 XWB.** En 2011, le programme A350 XWB est entré en phase de production. La fabrication et le pré-assemblage de l'A350-900 ont avancé sur tous les sites de pré-assemblage final, avec la livraison fin 2011 des parties principales de la structure mécanique à la chaîne d'assemblage final du programme A350 XWB à Toulouse.

Suite à un examen du programme au second semestre 2011, EADS a enregistré un ajustement sur les provisions pour contrat déficitaire de 0,2 milliard d'euros afin de refléter la mise à jour de l'entrée en service actuellement prévue pour le premier semestre 2014. Le programme A350 XWB est ambitieux ; le calendrier se resserre à mesure qu'Airbus avance vers les prochains jalons techniques, en particulier le démarrage de la chaîne d'assemblage final.

**Le programme A400M.** 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. Sur la base de plusieurs éléments et de la meilleure estimation de la Direction d'EADS au moment de l'application des procédures de clôture des comptes pour l'exercice, une nouvelle provision pour contrat déficitaire et des charges supplémentaires d'un montant de - 1,8 milliard d'euros ont été enregistrées en 2009, amenant l'effet de l'EBIT\* total du programme sur les comptes d'EADS à - 4,0 milliards d'euros au 31 décembre 2009. Le 5 novembre 2010, EADS/Airbus/AMSL, l'OCCAR et les Nations clientes de lancement ont finalisé leurs négociations, avec un amendement au contrat de l'A400M signé le 7 avril 2011. Les avancées techniques continues du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 1,0 milliard d'euros en 2010, ce chiffre comprend l'utilisation partielle de la provision pour contrat déficitaire du programme A400M pour un montant de - 157 millions d'euros. Les avancées techniques complémentaires du programme A400M se sont traduites par une constatation de revenus d'un montant de 0,8 milliard d'euros en 2011.

### 2.1.1.4 Tendances

Airbus a annoncé qu'il augmenterait sa cadence de production mensuelle de la famille A320 pour atteindre une cadence de 42 appareils par mois au quatrième trimestre 2012, atteinte à la suite de l'augmentation de la cadence à 40 appareils par mois au cours du premier trimestre 2012. Airbus augmentera sa cadence de production mensuelle de la famille A320 pour atteindre une cadence de 10 appareils par mois au deuxième trimestre 2013, atteinte à la suite de l'augmentation de la cadence à 9 par mois durant le premier trimestre 2012. Une augmentation supplémentaire de la cadence à 11 appareils par mois au deuxième trimestre 2014 est actuellement envisagée, dans la mesure où l'intégration de l'exploitation des avions dans le Système communautaire d'échange de quotas d'émission (à compter de 2012) n'affecte pas les commandes d'avions. Airbus table sur environ 570 livraisons d'appareils civils pour 2012, 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 en 2012 devraient refléter les augmentations de volume pour Airbus et Eurocopter, une amélioration des prix pour Airbus et les marges sur le programme A380. Par ailleurs, le niveau de l'EBIT\* et le résultat par action d'EADS dépendra de la capacité du Groupe à mettre en œuvre les programmes complexes tels que l'A400M, l'A380 et l'A350 XWB conformément aux engagements pris vis-à-vis de ses clients.



## 2.1.2 Considérations, règles et estimations comptables critiques

### 2.1.2.1 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. Le total des apports au chiffre d'affaires 2011 suite à l'intégration des acquisitions les plus significatives totalisait près de 300 millions d'euros, issus principalement des acquisitions de Vector Aerospace et Satair, tandis que l'impact de l'EBIT\* était négligeable. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 4 : Acquisitions et cessions ».

#### Acquisitions

Le 21 décembre 2011, Astrium a annoncé que Astrium Holding S.A.S. a acquis 66,8 % du capital de Space Engineering, basée à Rome (Italie), société spécialisée dans les télécommunications numériques, équipements hautes fréquences et antennes destinés à des applications à la fois spatiales et terrestres. La réalisation de cette opération est soumise aux conditions habituelles, notamment en matière d'autorisations réglementaires.

Le 19 décembre 2011, Astrium Holding S.A.S. a racheté la totalité du capital de MobSat Group Holding S.a.r.l., basée à Munsbach (Luxembourg), la société mère du groupe Vizada (« **Vizada** »), à un consortium d'investisseurs mené par Apax France, un fonds de capital-investissement français qui est l'ancien actionnaire majoritaire. Vizada un prestataire de services de communications par satellite qui offre, via plusieurs opérateurs de réseaux satellitaires, des services de connectivité mobile et fixe. La contrepartie totale payée par Astrium comprend 413 millions d'euros pour l'acquisition des instruments de capitaux propres de Vizada et 325 millions d'euros versés au titre d'une extinction obligatoire de l'ancienne structure de la dette de Vizada.

Le 20 octobre 2011, Airbus Operations GmbH a acquis 74,9 % des parts sociales avec droit de vote de la société PFW Aerospace AG, basée à Spir (Allemagne), la société mère de PFW Aerospace, pour une contrepartie totale de 4 millions d'euros, découlant principalement des effets liés à la constatation séparée des règlements découlant des relations préexistantes (4 millions d'euros).

Le 19 octobre 2011, Airbus Americas, Inc a racheté la totalité des parts sociales avec droit de vote de Metron Holdings, Inc., société basée à Dulles, dans l'État de Virginie (États-Unis), la société mère de Metron Aviation, un fournisseur de solutions pour la gestion des flux du trafic aérien, auprès de son équipe dirigeante et de deux investisseurs institutionnels, pour une contrepartie totale de 55 millions d'euros.

Le 5 octobre 2011, Airbus S.A.S. a pris le contrôle de Satair A/S, basée à Copenhague (Danemark) (« **Satair** »), un distributeur indépendant de composants et services aéronautiques, à la suite d'une offre publique d'achat volontaire soumise à conditions de 580 DKK pour l'ensemble des actions

en circulation de Satair, dont une offre aux détenteurs de garanties de Satair à un prix de 378,66 DKK par garantie. Au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, suite à cette offre publique d'achat volontaire, EADS a acquis 98,5 % du capital de Satair, les actions restantes de Satair (1,5 %) ayant été acquises par cession forcée finalisée le 6 février 2012. La contrepartie totale d'un montant de 351 millions d'euros pour cette acquisition comprend 346 millions d'euros payés en numéraire pour l'acquisition de 98,3 % du capital de Satair et 100 % des garanties au cours des mois d'octobre et de novembre 2011, ainsi que 5 millions d'euros payés aux actionnaires restants (détenant 1,5 % du capital de Satair) dans le cadre de la cession forcée.

Le 30 juin 2011, Eurocopter Holding S.A.S. a acquis 98,3 % du capital de Vector Aerospace Corporation, basée à Toronto (Canada), (« **Vector** ») à la suite d'une offre de 13,00 CAD/ action en numéraire pour l'ensemble des actions ordinaires en circulation de Vector, y compris la totalité des actions susceptibles d'être émises lors de l'exercice des options accordées au titre du plan d'option d'achat de Vector. Les actions restantes de Vector (1,7 %) ont été acquises par cession forcée finalisée le 4 août 2011. La contrepartie totale pour l'acquisition de ce prestataire indépendant de services de maintenance, de réparation et de révision (services MRO) approuvés par les équipementiers (OEM) comprend le montant payé en numéraire pour l'acquisition de 98,3 % du capital de Vector (452 millions d'euros) à la fin du mois de juin 2011 et un montant de 8 millions d'euros payé pour les actions restantes dans le cadre de la cession forcée.

Le 9 juin 2011, Cassidian, via EADS Deutschland GmbH, basée à Ottobrunn (Allemagne) a augmenté sa participation de 45,0 % au capital de Grintek Ewation (Pty) Ltd., une entreprise de développement de systèmes basée à Pretoria en Afrique du Sud, en reprenant 42,4 % des parts anciennement détenues par Saab South Africa Ltd., basée à Centurion, Afrique du Sud, pour un montant de 21 millions d'euros, dans le cadre d'une acquisition progressive. Les parts restantes de 12,6 % sont détenues par la Kunene Finance Company (Pty) Ltd., basée à Gauteng, Afrique du Sud, une société de capital-investissement basée en Afrique du Sud.

Le 7 juin 2011, EADS N.V. a racheté les 25 % de parts restantes de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG, basée à Munich (Allemagne), à Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG, basée à Ottobrunn, pour une contrepartie totale de 110 millions d'euros.

Le 10 mai 2011, la Division GEO Information d'Astrium Services (anciennement Spot Image et Infoterra) a augmenté ses parts dans i-cubed LLC, basée à Fort Collins, dans l'État du Colorado (États-Unis), un fournisseur de technologies et services de gestion de données géo-spatiales et d'images, passant de 25,6 % à 77,7 % du capital, au moyen d'une acquisition progressive supplémentaire de 52,1 %, pour un montant de 6 millions d'euros, via sa filiale Spot Image Corporation, basée à Chantilly, dans l'État de Virginie (États-Unis).

Le 28 février 2011, Astrium Services GmbH a pris le contrôle de ND SatCom GmbH, société située à Immenstaad en Allemagne, équipementier satellitaire et intégrateur de systèmes sol, avec l'acquisition de 75,1 % des parts sociales avec droit de vote, pour une contrepartie totale de 5 millions d'euros à SES ASTRA.

Le 11 janvier 2011, Cassidian et Atlas Elektronik GmbH, une coentreprise de ThyssenKrupp AG et Cassidian basée à Brême en Allemagne (« **Atlas Elektronik** »), ont finalisé la fusion des activités de sécurité et de sûreté maritimes anciennement conduites par leurs filiales respectives Sofrelog et Atlas Maritime Security. La nouvelle entreprise, dénommée SIGNALIS, a été constituée sous la forme d'une PME qui sera conjointement détenue par Cassidian (60 %) et Atlas Elektronik (40 %).

Le 3 décembre 2010, Astrium GmbH a acquis Jena-Optronik GmbH, située à Léna (Allemagne), un fournisseur international de premier plan spécialisé dans les capteurs et systèmes optiques spatiaux.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2009, Atlas Elektronik GmbH a acquis via sa filiale Atlas Elektronik UK l'activité de systèmes sous-marins de QinetiQ basée à Winfrith, Dorset (Royaume-Uni).

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. En 2010, l'acquisition de nouvelles actions a entraîné une augmentation de la participation d'EADS dans Spot Image, qui est passée à 99 %.

## Cessions

Le 13 mai 2011, EADS North America, Inc. a vendu sa filiale EADS North America Defense Security and Systems Solutions, Inc., basée à San Antonio, dans l'État du Texas (États-Unis), à Camber Corporation, basée à Huntsville, dans l'État de l'Alabama (États-Unis).

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

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

### 2.1.2.2 Engagements de retraite au Royaume-Uni

Les divers régimes de retraite britanniques dans lesquels EADS prend part sont insuffisamment financés à l'heure actuelle. En conséquence, EADS a enregistré une provision de 0,9 milliard d'euros au 31 décembre 2011 (contre

0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2010) pour sa quote-part estimée correspondant au financement insuffisant net de ces régimes de retraites. Un montant correspondant de gains et de pertes actuariels (en base cumulée) de - 1,0 milliard d'euros a été constaté en capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2011 (contre - 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2010) conformément à la norme IAS 19.

Pour plus d'informations sur la participation d'EADS à des régimes de retraite au Royaume-Uni, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b : Provisions pour régimes de retraite ».

### 2.1.2.3 Ajustements de la juste valeur

La fusion des opérations d'Aérospatiale-Matra, de Daimler Aerospace AG et de Construcciones Aeronáuticas S.A., ayant entraîné la création d'EADS en 2000, 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 4 à 25 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 « — 2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT\* ».

### 2.1.2.4 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 ont un impact sur 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 2009 ou 2010. Le test de dépréciation annuel pour le poste « Autres Activités » a donné lieu à une perte de valeur de 20 millions d'euros en 2011.

### 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés

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. Conformément à la norme IAS 38, 53 millions d'euros de coûts de développement liés aux produits ont été capitalisés en 2009, contre 145 millions d'euros en 2010 et 97 millions d'euros en 2011, ce dernier montant est principalement lié au système de ravitaillement incluant la perche caudale ARBS (*Aerial Refuelling Boom System*) de l'A330 MRTT et au programme FSTA d'Airbus Military ainsi qu'à des développements dans les segments Military air systems and Electronics 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 coûts de développement capitalisés (et dépréciations, le cas échéant) sont principalement constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés étaient de - 146 millions d'euros en 2009, de - 34 millions d'euros en 2010 et de - 116 millions en 2011. Les dotations de 2011 provenaient principalement des programmes A380 et FSTA 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 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 ».

### 2.1.2.6 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, dans une moindre mesure, 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 « — 2.1.7.1 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 afin de couvrir le risque de change sur les ventes futures, 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 « — 2.1.5 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 « — 2.1.7.1 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 présente 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 ».

### 2.1.2.7 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 disponibles à la vente sont inclus dans les AOCI.

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 ».

### 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.

### 2.1.2.8 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, par laquelle EADS garantit une portion de la valeur de marché d'un avion ou d'un hélicoptère pour une durée limitée, débutant à une date précise après la livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.6.4 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. 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 garantie de valeur d'actif 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 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 garantie de valeur d'actif 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 garanties de valeur d'actif dont la valeur actualisée est inférieure au plafond de 10 %, ne sont pas enregistrés au bilan.

De ce fait, les transactions relatives à ces garanties de valeur d'actif 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 garanties de valeur d'actif 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 (directement ou indirectement) 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.

### 2.1.2.9 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 qu'aux éventuelles pénalités des clients et réclamations des fournisseurs. Les contrats EADS peuvent par ailleurs inclure des options d'annulation ou de prolongation du contrat par le client, sous certaines conditions, qui nécessitent d'être appréciées du point de vue de la probabilité d'application de ces options.

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.

## 2.1.3 Évaluation des performances de la Société

### 2.1.3.1 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. 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 les 31 décembre 2011, 2010 et 2009 <sup>(1)</sup>

	Exercice clos au 31 décembre 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010		Exercice clos le 31 décembre 2009	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>	Montant en milliards d'€	En pourcentage <sup>(2)</sup>
Airbus <sup>(3) (4)</sup>	495,5	92 %	400,4	89 %	339,7	87 %
<i>Airbus Commercial</i>	475,5	88 %	378,9	85 %	320,3	82 %
<i>Airbus Military</i>	21,3	4 %	22,8	5 %	20,7	5 %
Eurocopter	13,8	2 %	14,5	3 %	15,1	4 %
Astrium	14,7	3 %	15,8	4 %	14,6	4 %
Cassidian	15,5	3 %	16,9	4 %	18,8	5 %
<b>Total carnet de commandes des Divisions</b>	<b>539,5</b>	<b>100 %</b>	<b>447,6</b>	<b>100 %</b>	<b>388,2</b>	<b>100 %</b>
Autres activités	3,0		2,5		2,0	
Siège/Consolidation	(1,5)		(1,6)		(1,1)	
<b>Total</b>	<b>541,0</b>		<b>448,5</b>		<b>389,1</b>	

(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 « — 2.1.1 Vue d'ensemble ».

**2011 par rapport à 2010.** L'augmentation de 92,5 milliards d'euros à 541,0 milliards d'euros dans le carnet de commandes entre 2010 et 2011 reflète principalement l'important flux de commandes prises chez EADS en 2011 (131,0 milliards d'euros), qui dépasse largement le chiffre d'affaires comptabilisé au cours de l'exercice correspondant (49,1 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 (1,29 €/USD contre 1,34 €/USD fin 2010) a eu un effet positif sur le carnet de commandes d'environ 15 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 95,1 milliards d'euros depuis 2010, pour atteindre 495,5 milliards d'euros, ce qui reflète principalement une nette augmentation d'Airbus Commercial. Le carnet de commandes d'Airbus Commercial a augmenté de 96,6 milliards d'euros depuis 2010, pour atteindre 475,5 milliards d'euros, ce qui correspond principalement à un rapport prise de commandes/revenus supérieur à trois, avec de nouvelles commandes d'un montant de 117,3 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 1 419 appareils commandés en 2011 (contre 574 en 2010), principalement dû à l'A320neo (option dotée d'une nouvelle motorisation), qui concerne 1 226 commandes fermes. Le carnet de commandes total d'Airbus Commercial a représenté 4 437 avions à la fin 2011 (contre 3 552 à la fin 2010). Le carnet de commandes d'Airbus

Military a diminué de 1,5 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 21,3 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 0,9 milliard d'euros. Le flux de commandes d'Airbus Military a consisté en 5 appareils commandés en 2011 (contre 11 en 2010). Le carnet de commandes total d'Airbus Military a représenté 217 avions à la fin 2011 (contre 241 à la fin 2010).

Le carnet de commandes d'Eurocopter a diminué de 0,7 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 13,8 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,7 milliards d'euros. Le flux de commandes a consisté en 457 appareils commandés en 2011 (contre 346 en 2010), principalement dû aux commandes d'hélicoptères civils, notamment l'Ecureuil et l'EC145. Le carnet de commandes total a représenté 1 076 hélicoptères à la fin 2011 (contre 1 122 hélicoptères à la fin 2010).

Le carnet de commandes d'Astrium a diminué de 1,1 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 14,7 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 3,5 milliards d'euros portant principalement sur des commandes de satellites sur les marchés commerciaux et institutionnels.



Le carnet de commandes de Cassidian a diminué de 1,4 milliard d'euros depuis 2010, pour atteindre 15,5 milliards d'euros, correspondant principalement à un rapport prise de commandes/revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,2 milliards d'euros. Les flux de commandes comprenaient l'attribution d'un contrat pour la première phase du système de commandement et de contrôle des Émirats Arabes Unis.

**2010 par rapport à 2009.** L'augmentation de 59,4 milliards d'euros dans le carnet de commandes depuis 2009 pour atteindre 448,5 milliards d'euros en 2010 reflète principalement l'important flux de commandes 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) du 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 commandes/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 commandes/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 a représenté 1 122 hélicoptères à la fin 2010 (contre 1 303 hélicoptères à la fin 2009).

Le carnet de commandes d'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 commandes/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 M51 et deux satellites optiques de reconnaissance destinés à la DGA, ainsi que la prolongation du contrat Skynet5 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 commandes/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 du radar Captor d'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 2011		Exercice clos le 31 décembre 2010		Exercice clos le 31 décembre 2009	
	Montant en milliards d'€ <sup>(1)</sup>	En pourcentage	Montant en milliards d'€ <sup>(1)</sup>	En pourcentage	Montant en milliards d'€ <sup>(1)</sup>	En pourcentage
<b>Carnet de commandes :</b>						
Secteur civil	488,2	90 %	390,2	87 %	331,8	85 %
Secteur défense	52,8	10 %	58,3	13 %	57,3	15 %
<b>Total</b>	<b>541,0</b>	<b>100 %</b>	<b>448,5</b>	<b>100 %</b>	<b>389,1</b>	<b>100 %</b>

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

### 2.1.3.2 Utilisation de l'EBIT\*

EADS utilise l'EBIT avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant 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 effets des cessions et pertes de valeurs de ces écarts d'acquisition sur les comptes d'EADS.

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 2011	Exercice clos le 31 décembre 2010	Exercice clos le 31 décembre 2009
Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt sur les bénéfices	1 613	1 187	(380)
Cessions et dépréciations des écarts d'acquisition	42	-	-
Amortissements exceptionnels/ cessions	41	44	58
<b>EBIT*</b>	<b>1 696</b>	<b>1 231</b>	<b>(322)</b>

### 2.1.3.3 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 2011	Exercice clos le 31 décembre 2010	Exercice clos le 31 décembre 2009
Airbus <sup>(1)</sup>	584	305	(1 371)
<i>Airbus Commercial</i>	543	291	386
<i>Airbus Military</i>	49	21	(1 754)
Eurocopter	259	183	263
Astrium	267	283	261
Cassidian	331	457	449
<b>Total EBIT* des Divisions</b>	<b>1 441</b>	<b>1 228</b>	<b>(398)</b>
Autres activités	59	25	21
Siège / Consolidation <sup>(2)</sup>	196	(22)	52
<b>Total</b>	<b>1 696</b>	<b>1 231</b>	<b>(322)</b>

(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 « — 2.1.1 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.

**2011 par rapport à 2010.** L'EBIT\* consolidé d'EADS est passé de 1,2 milliard d'euros en 2010 à 1,7 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 37,8 %, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT\* chez Airbus, Eurocopter et au niveau du Siège/Consolidation. La hausse de l'EBIT\* a partiellement été compensée par une dégradation au sein de Cassidian et Astrium en 2011.

L'EBIT\* d'Airbus est passé de 0,3 milliard d'euros en 2010 à 0,6 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 91,5 %, principalement due à une augmentation au sein d'Airbus Commercial. L'EBIT\* d'Airbus Commercial est passé de 0,3 milliard d'euros en 2010 à 0,5 milliard d'euros en 2011, soit une augmentation de 86,6 %, principalement due à des améliorations opérationnelles, notamment un nombre de livraisons d'avions plus important (534 livraisons en 2011 avec une marge constatée pour 536 livraisons contre 510 livraisons en 2010 avec une marge constatée pour 508), des effets de mix positifs et une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Voir « — 2.1.4.1 Revenus consolidés » La hausse de l'EBIT\* a partiellement été compensée par une augmentation des frais de recherche et développement, en partie liés au programme A350 XWB, et une dégradation des taux de couverture.

L'EBIT\* d'Airbus Military a augmenté passant de 21 millions d'euros en 2010 à 49 millions d'euros en 2011, augmentation principalement dues à un mix favorable des livraisons, des améliorations opérationnelles et à une diminution des frais généraux.

L'EBIT\* d'Eurocopter est passé de 183 millions d'euros en 2010 à 259 millions d'euros en 2011, soit une augmentation de 41,5 % principalement due à un effet de mix favorable des livraisons sur le marché commercial et des activités de support ainsi qu'à de meilleures performances opérationnelles. L'augmentation des frais de recherche et développement a été plus ou moins compensée par la réduction des coûts. L'EBIT\* 2011 comprend une charge nette de - 115 millions d'euros principalement liée aux programmes gouvernementaux et au programme de transformation « SHAPE ».

L'EBIT\* d'Astrium a diminué de 5,7 %, passant de 283 millions d'euros en 2010 à 267 millions d'euros en 2011. La baisse d'activité dans les services, les dépenses liées à l'acquisition de Vizada ainsi qu'une charge de 23 millions d'euros enregistrée pour le programme de transformation « AGILE » en 2011 ont pesé sur les bons résultats enregistrés pour les activités Satellites et Transport spatial.

L'EBIT\* de Cassidian a diminué de 27,6 %, passant de 457 millions d'euros en 2010 à 331 millions d'euros en 2011, baisse principalement due à une augmentation significative des frais de recherche et développement, une provision pour mesures de restructuration de 38 millions d'euros liée au programme de transformation et une charge négative nette de 34 millions d'euros pour les programmes de 2011.

L'EBIT\* des Autres activités a augmenté passant de 25 millions d'euros en 2010 à 59 millions d'euros en 2011, augmentation principalement due aux augmentations enregistrées pour ATR et Sogerma ainsi qu'à une plus-value enregistrée suite à la cession de Defense Security and Systems Solutions (DS3) par EADS North America qui s'est finalisée en mai 2011.

L'EBIT\* du Siège/Consolidation est passé de - 22 millions d'euros en 2010 à 196 millions d'euros en 2011, amélioration principalement due à une meilleure répartition des frais de gestion entre les Divisions et à un effet positif des éliminations au niveau du Groupe au quatrième trimestre 2011.

**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. La hausse de l'EBIT\* 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 milliards 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 livraisons en 2010 dont 508 remplissant les conditions requises pour constater une marge, contre 498 livraisons en 2009) et un effet de 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.

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 « — 2.1.2.7 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 de 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 arrivés à maturité. Cette augmentation a partiellement été compensée par une augmentation significative des frais de recherche et de développement pour des projets tels que les systèmes aériens sans pilote et les communications sécurisées, et par un effet négatif ponctuel d'environ - 20 millions d'euros correspondant notamment à 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.

**Impact des cours de change sur l'EBIT\*.** Plus de 60 % des revenus perçus par EADS sont libellés en dollars, tandis qu'une part substantielle de ses charges est encourue en euros et, à dans une moindre mesure, en livres sterling. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), EADS couvre une part importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des variations de change sur son EBIT\*. Voir « — 2.1.7.1 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 2011, les couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 19,1 milliards de produits libellés en dollars sont arrivées à échéance. En 2011, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus couverts libellés en dollars était de 1,37 €/USD, contre 1,35 €/USD en 2010. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT\* d'environ - 0,2 milliard d'euros entre 2010 et 2011, dont environ - 0,2 milliard d'euros 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 dollar et les coûts libellés en dollar correspondants ainsi que la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires, ont eu un effet positif de 0,2 milliard d'euros sur l'EBIT\* par rapport à 2010. Voir « — 2.1.2.7 Conversion des États financiers établis en devises étrangères ».

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 d'euros 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 milliards d'euros sur l'EBIT\* par rapport à 2009.

## 2.1.4 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Chiffre d'affaires	49 128	45 752	42 822
Coût des ventes	(42 285)	(39 528)	(38 383)
<b>Marge brute</b>	<b>6 843</b>	<b>6 224</b>	<b>4 439</b>
Frais commerciaux et administratifs	(2 408)	(2 312)	(2 196)
Frais de recherche et développement	(3 152)	(2 939)	(2 825)
Autres produits	359	171	170
Autres charges	(221)	(102)	(102)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	192	145	134
<b>Bénéfice (perte) avant frais de financement et impôt sur les bénéfices</b>	<b>1 613</b>	<b>1 187</b>	<b>(380)</b>
Produit net (Charge nette) d'intérêts	13	(99)	(147)
Autre résultat financier	(233)	(272)	(445)
Impôts sur les bénéfices	(356)	(244)	220
<b>Bénéfice (Perte) de l'exercice</b>	<b>1 037</b>	<b>572</b>	<b>(752)</b>
Résultat net imputable aux :			
<b>Actionnaires de la Société mère (Bénéfice (perte) net(te))</b>	<b>1 033</b>	<b>553</b>	<b>(763)</b>
Intérêts minoritaires	4	19	11
<b>Bénéfice (perte) par action (de base) (en €)</b>	<b>1,27</b>	<b>0,68</b>	<b>(0,94)</b>
<b>Bénéfice (perte) par action (dilué) (en €)</b>	<b>1,27</b>	<b>0,68</b>	<b>(0,94)</b>

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.

### 2.1.4.1 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Airbus <sup>(1)</sup>	33 103	29 978	28 067
<i>Airbus Commercial</i>	31 159	27 673	26 370
<i>Airbus Military</i>	2 504	2 684	2 235
Eurocopter	5 415	4 830	4 570
Astrium	4 964	5 003	4 799
Cassidian	5 803	5 933	5 363
<b>Total produits des Divisions</b>	<b>49 285</b>	<b>45 744</b>	<b>42 799</b>
Autres activités	1 252	1 182	1 096
Siège / Consolidation <sup>(2)</sup>	(1 409)	(1 174)	(1 073)
<b>Total</b>	<b>49 128</b>	<b>45 752</b>	<b>42 822</b>

(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 « 2.1.1 Vue d'ensemble ».

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

En 2011, les revenus consolidés ont augmenté de 7,4 %, passant de 45,8 milliards d'euros en 2010 à 49,1 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à une hausse des revenus d'Airbus et Eurocopter, partiellement compensée par une légère baisse des revenus d'Astrium et Cassidian.

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.

## Airbus

En 2011, les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 10,4 %, passant de 30,0 milliards d'euros en 2010 à 33,1 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est due à une hausse des revenus d'Airbus Commercial, partiellement compensée par une légère baisse des revenus d'Airbus Military.

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.

### 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Monocouloir	421	401	402
Long-courrier	87	91	86
Gros-porteur	26	18	10
<b>Total</b>	<b>534 <sup>(1)</sup></b>	<b>510 <sup>(2)</sup></b>	<b>498</b>

(1) Revenus comptabilisés pour 536 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple en 2010 ont été revendus en 2011).

(2) Revenus comptabilisés pour 508 appareils (deux A330-200 livrés sous contrat de location simple).

En 2011, les revenus consolidés d'Airbus Commercial ont augmenté de 12,6 %, passant de 27,7 milliards d'euros en 2010 à 31,2 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des livraisons d'avions (534 livraisons en 2011 avec constatation des revenus pour 536 livraisons, contre 510 livraisons en 2010 avec constatation des revenus pour 508 livraisons), un effet de mix favorable (notamment l'augmentation du nombre d'A380 livrés en 2011) ainsi qu'à une amélioration du prix des avions livrés, net de l'inflation. Cette augmentation de revenus a été, en partie, compensée par des effets de change négatifs de - 0,4 milliard d'euros. Pour une analyse de l'effet des variations des cours du change sur les résultats d'exploitation d'EADS, voir « — 2.1.2.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en devises faisant l'objet de couvertures », « — 2.1.2.7 Conversion

des États financiers établis en devises étrangères », « — 2.1.7.1— Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques des marchés financiers — Risque de change ».

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 livraisons en 2010 dont 508 remplissant les conditions requises pour une comptabilisation des revenus, contre 498 livraisons 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 des effets de change négatifs de - 0,5 milliard d'euros.

### 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
CN235	7	6	4
C212	3	-	-
C295	10	13	12
P-3	3	1	-
A330 MRTT (Avion ravitailleur)	6	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>16</b>



En 2011, les revenus consolidés d'Airbus Military ont diminué de 6,7 %, passant de 2,7 milliards d'euros en 2010 à 2,5 milliards d'euros en 2011. Cette diminution est principalement due à une baisse de 0,3 milliards d'euros des revenus comptabilisés au titre du programme A400M en 2011, en partie compensée par la hausse des revenus issus des activités liées aux avions ravitailleurs.

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 une hausse de 0,5 milliard d'euros 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.

## 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Tigre	16	15	7
Léger	237	260	284
Moyen	189	197	219
Lourd	61	55	48
<i>dont NH 90</i>	32	28	15
<b>Total</b>	<b>503</b>	<b>527</b>	<b>558</b>

En 2011, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 12,1 %, passant de 4,8 milliards d'euros en 2010 à 5,4 milliards d'euros en 2011, malgré une baisse générale des livraisons d'hélicoptères : de 527 en 2010 à 503 en 2011. Cette augmentation est principalement due à un effet de mix favorable des livraisons sur le marché commercial et des activités de support, ainsi qu'à des revenus additionnels de 0,2 milliard d'euros enregistrés en 2011 issus de la première intégration de Vector Aerospace. Voir « 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

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 des revenus 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.

## Astrium

Le tableau ci-dessous détaille des livraisons de satellites de télécommunication effectuées au cours des trois derniers exercices.

	Exercice clos au 31 décembre 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
Satellites de télécommunication	5	5	4

Les revenus consolidés d'Astrium totalisent pour l'exercice 2011 5,0 milliards d'euros, un niveau quasi-stable par rapport à 2010. La baisse des revenus d'Astrium Services a été partiellement compensée par l'augmentation des revenus d'Astrium Space Transportation et Astrium Satellites.

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 largement compensé l'effet de rattrapage relatif aux mécanismes de primes sur la mise en orbite de 2009 (avec 0,2 milliard d'euros).

## Cassidian

En 2011, les revenus consolidés de Cassidian ont baissé de 2,2 %, passant de 5,9 milliards d'euros en 2010 à 5,8 milliards d'euros en 2011. Les importants revenus provenant des

livraisons de commandes sur les programmes principaux et d'export Eurofighter, les activités de missiles et de radars ont été largement compensés par, entre autres, le changement de jalon dans l'activité sécurité.

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 principales et d'export d'Eurofighter et de programmes de missiles, ainsi que l'avancée des contrats pour la sécurité des frontières.

## Autres activités

En 2011, les revenus consolidés des Autres activités ont augmenté de 5,9 %, passant de 1,2 milliard d'euros en 2010 à 1,3 milliard d'euros en 2011. Cette augmentation reflète essentiellement une accélération des livraisons d'avions de transport léger et moyen et une hausse des revenus issus des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers d'EADS North America



en 2011, ainsi que des augmentations des cadences de production et des activités sièges de cabines d'EADS Sogerma.

En 2010, les revenus consolidés des Autres activités ont baissé de 7,8 %, passant de 1,1 milliard d'euros en 2009 à 1,2 milliard d'euros en 2010. Cette augmentation reflète principalement l'accélération des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers d'EADS North America (53 en 2010 contre 45 en 2009).

#### 2.1.4.2 Coûts des ventes consolidés

En 2011, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 7,0 %, passant de 39,5 milliards d'euros en 2010 à 42,3 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due aux volumes importants de livraisons, aux coûts liés à la croissance de l'activité d'Airbus ainsi qu'à une charge liée aux contrats déficitaires d'un montant de 200 millions d'euros engagée en 2011 pour le programme A350 XWB. Voir « — 2.1.1.3. Évolutions importantes des programmes en 2009, 2010 et 2011 ». 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 116 millions d'euros en 2011 contre 34 millions d'euros en 2010. Du fait principalement des éléments dont il vient d'être question et en dépit d'un effet de change du dollar négatif sur les revenus d'Airbus par rapport à 2010, le niveau de marge brute a augmenté, passant de 13,6 % en 2010 à 13,9 % en 2011.

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'augmentation 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 « — 2.1.1.3. Évolutions importantes des programmes en 2009, 2010 et 2011 ». Les coûts des ventes consolidés comprennent également la charge d'amortissement des coûts 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 de change du dollar négatif 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.

#### 2.1.4.3 Frais commerciaux et administratifs consolidés

En 2011, les frais commerciaux et administratifs consolidés ont augmenté de 4,2 %, passant de 2,3 milliards d'euros en 2010 à 2,4 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement des dépenses d'Eurocopter liées à la première intégration de Vector Aerospace Voir « — 2.1.2.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

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.

#### 2.1.4.4 Frais de recherche et développement consolidés

En 2011, les frais de recherche et développement consolidés (« R&D ») ont augmenté de 7,2 %, passant de 2,9 milliards d'euros en 2010 à 3,2 milliards d'euros en 2011. Cette augmentation est principalement liée à une hausse des dépenses au sein d'Airbus pour le développement du programme A350 XWB, au sein de Cassidian pour les systèmes aériens sans pilote et ses activités de radar Eurofighter et au sein d'Eurocopter pour l'ensemble de ses produits. Voir « — 2.1.2.5 Coûts de développement capitalisés ».

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.

#### 2.1.4.5 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 2011, le solde net du poste « autres produits et charges » était de 138 millions d'euros, contre 69 millions d'euros en 2010. Cette augmentation nette est principalement due au règlement des avances remboursables des gouvernements européens suite à la finalisation du programme A340 en 2011, ce qui a généré un effet positif de 192 millions d'euros pour le poste autres produits. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ». Cet effet positif a été partiellement compensé par une perte de valeur sur les écarts d'acquisition d'un montant de - 20 millions d'euros en 2011.

En 2010, le solde net du poste « autres produits et charges » était de 69 millions d'euros contre 68 millions d'euros en 2009. Les gains et les pertes sont globalement compensés par rapport à 2009.

#### 2.1.4.6 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 2011, EADS a enregistré 192 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 145 millions d'euros en 2010. Cette hausse de 47 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 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.

#### 2.1.4.7 Produit net (Charge nette) d'intérêts consolidé(e)

Le poste Produits et Charges nets d'intérêts consolidés reflète le solde net des produits et des charges financiers(ères) provenant des actifs et passifs 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 2011, EADS a enregistré des produits d'intérêts nets consolidés de 13 millions d'euros, comparé à des charges d'intérêts nettes consolidées de - 99 millions d'euros en 2010. Cette amélioration du poste produits et charges nets d'intérêts consolidés est principalement due à la baisse des charges d'intérêts sur les avances remboursables et à l'augmentation des produits d'intérêts enregistrés dans les soldes de trésorerie du Groupe. Le résultat 2011 du poste Produits et Charges nets d'intérêts consolidés comprend un effet positif de 120 millions d'euros suite à la finalisation du programme A340 en 2011. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

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.

#### 2.1.4.8 Autres éléments du résultat financier consolidé

Ce poste comprend notamment l'effet issu de la réévaluation des instruments financiers, l'effet de la valorisation du taux de change sur les éléments monétaires et l'actualisation des provisions 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 utilisées pour les couvertures de change.

En 2011, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à - 233 millions d'euros contre - 272 millions d'euros en 2010. Cette variation positive de 39 millions d'euros résulte notamment 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. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Résultat financier » pour une analyse détaillée.

En 2010, le poste « autre 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).

#### 2.1.4.9 Impôts sur les bénéfices consolidés

En 2011, le montant des impôts sur les bénéfices était de - 356 millions d'euros contre - 244 millions d'euros en 2010. Cette augmentation est principalement due à l'accroissement du bénéfice imposable enregistré pour 2011 (1 393 millions d'euros) par rapport à 2010 (816 millions d'euros). Le taux d'imposition réel était de 26 % en 2011. Cette baisse du taux d'imposition traduit notamment un effet positif sur les réévaluations des provisions pour impôts. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôts sur les bénéfices ».

En 2010, les impôts sur les bénéfices ont généré une charge d'impôt de - 244 millions d'euros, contre 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.

#### 2.1.4.10 Intérêts minoritaires consolidés

En 2011, le bénéfice consolidé de l'exercice imputable aux intérêts minoritaires s'élève à 4 millions d'euros, contre 19 millions d'euros en 2010 et 11 millions d'euros en 2009.

#### 2.1.4.11 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 1 033 millions d'euros en 2011, contre un bénéfice net consolidé 553 millions d'euros en 2010 et une perte nette consolidée de - 763 millions d'euros en 2009.

#### 2.1.4.12 Bénéfice par action

Le bénéfice net de base était de 1,27 euro par action en 2011, contre 0,68 euros par action en 2010. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011 était de 814 896 511. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice par action était de 812 507 288 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2009, EADS a enregistré une perte nette de base de - 0,94 euro par action.

Le bénéfice net de base était de 1,27 euro par action en 2011, contre 0,68 euros par action en 2010. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action était de 813 701 912, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires

potentielles. En 2009, EADS a enregistré une perte nette diluée de - 0,94 euro par action.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 23 : Total capitaux propres » et « Note 38 : Résultat par action ».

## 2.1.5 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 du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2011.

(en millions d'€)

<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>8 936</b>
Bénéfice de l'exercice	1 037
Gains et (pertes) actuariels	(579)
Écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	(289)
<i>dont variation de la réserve de conversion</i>	<i>(72)</i>
Augmentation de capital	63
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	15
Distribution en numéraire aux actionnaires d'EADS N.V./ dividendes versés aux minorités	(183)
Transactions portant sur des capitaux propres (IAS 27)	(125)
Variation des intérêts minoritaires	3
(Achats nets)/ Cessions nettes d'actions propres	(8)
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>8 870</b>

Le montant des capitaux propres consolidés en 2011 reflète principalement les variations des pertes et gains actuariels (- 0,6 milliard d'euros) et la perte enregistrées dans les Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« **AOCI** ») (- 0,3 milliard d'euros), cette perte est essentiellement due à la variation négative (nette d'impôt) 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** »). Ces diminutions du montant total des capitaux propres consolidés ont été partiellement compensées par les bénéfices enregistrés au titre de l'exercice 2011.

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 les « États financiers consolidés d'EADS (IFRS) — Tableau des variations des capitaux propres consolidés (IFRS) pour les exercices clos aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009 ».

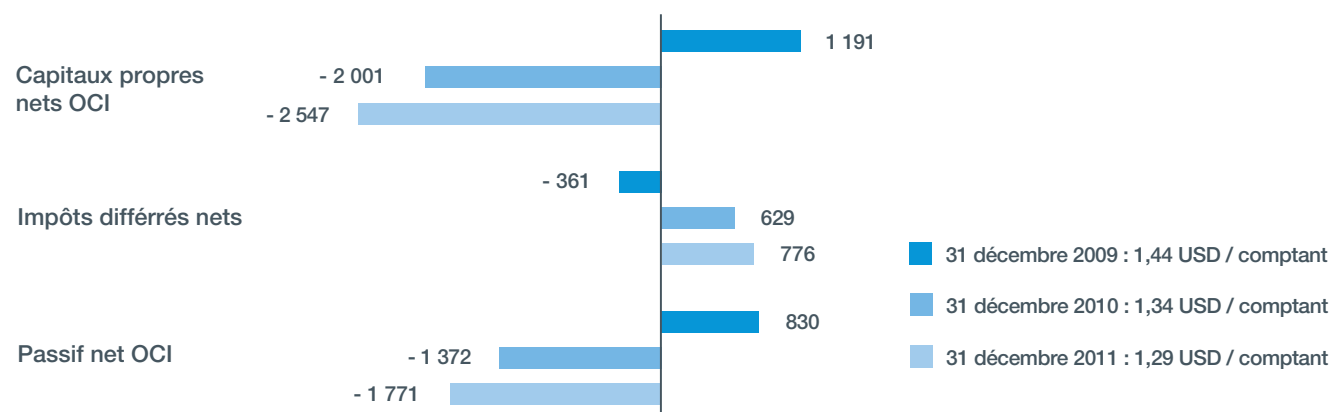
### 2.1.5.1 Impact des couvertures de flux de trésorerie sur les AOCI

Au 31 décembre 2011, le montant notionnel du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie en cours d'EADS s'élevait à 75,1 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 - 0,5 milliard d'euros à compter du 31 décembre 2010, sur la base d'un cours de clôture de 1,29 €/USD, contre une variation négative des AOCI avant impôts de - 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2010 à compter du 31 décembre 2009, sur la base d'un cours de clôture de 1,34 €/USD. Pour plus d'informations sur l'évaluation des justes valeurs des instruments financiers voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : « Informations relatives aux instruments financiers ».

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 présente 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 2011 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un passif net de - 2,5 milliards d'euros en 2011, contre un passif net de 2,0 milliards d'euros en 2010. L'effet fiscal correspondant de 0,2 milliard d'euros représente un actif net d'impôts différés de 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2011 contre un actif net d'impôts différés de 0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2010.

Pour plus d'information, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34b : Valeurs nettes comptables et justes valeurs des instruments financiers.

### 2.1.5.2 Effet des réserves de conversion sur le poste autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »)

L'impact des variations des réserves de conversion de - 72 millions d'euros sur les AOCI en 2011 reflète principalement l'effet des variations du cours du dollar.

## 2.1.6 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 16,8 milliards d'euros de trésorerie brute consolidée (dont des valeurs mobilières de placement à hauteur de 11,5 milliards d'euros) au 31 décembre 2011. 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 (tels qu'enregistrés au bilan consolidé). La situation nette de

trésorerie au 31 décembre 2011 était de 11,7 milliards d'euros (11,9 milliards d'euros au 31 décembre 2010).

Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2011, sans engagements financiers, ainsi que par un programme d'obligations à moyen terme en euros et par un programme de billets de trésorerie. Voir « — 2.1.6.3 Dettes financières consolidées ». Les facteurs affectant la situation de trésorerie d'EADS, et par conséquent son risque de non liquidité, sont présentés ci-après.

EADS bénéficie d'une notation de crédit à long terme de A1 avec une perspective stable par Moody's Investor Service Inc. ("Moody's"), A- avec une perspective positive par Standard and Poor's Credit Market Services Europe Limited ("Standard and Poor's") et BBB+ avec une perspective stable par Fitch Polska S.A. ("Fitch Ratings"), Standard and Poor's et Fitch Ratings sont établies au sein de l'Union européenne et, à la date du présent Document d'Enregistrement, sont enregistrées en qualité d'agences de notation de crédit conformément au Règlement CE n°1060/2009 du parlement Européen et

du Conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit (le "Règlement CE n°1060/2009"). Moody's n'est pas établie au sein de l'Union européenne et n'est pas enregistrée conformément au Règlement CE n°1060/2009, mais Moody's

Investors Services Ltd., sa filiale européenne, agence de notation de crédit, est enregistrée conformément au Règlement CE n°1060/2009 et a approuvé la notation de Moody's.

### 2.1.6.1 Flux de trésorerie

D'une façon générale, EADS finance ses activités de fabrication et ses programmes 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 recherche et développement 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 2011	Exercice clos au 31 décembre 2010	Exercice clos au 31 décembre 2009
<b>Situation de trésorerie nette consolidée au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11 918</b>	<b>9 797</b>	<b>9 193</b>
Flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation <sup>(1)</sup>	3 392	2 177	2 423
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation	1 386	2 819	15
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>135</i>	<i>63</i>	<i>(406)</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement <sup>(2)</sup>	(3 820)	(2 289)	(1 853)
<i>Dont dépenses d'investissement industrielles</i>	<i>(2 197)</i>	<i>(2 250)</i>	<i>(1 957)</i>
<i>dont acquisitions</i>	<i>(1 535)</i>	<i>(38)</i>	<i>(21)</i>
<b>Flux de trésorerie disponibles <sup>(3)</sup></b>	<b>958</b>	<b>2 707</b>	<b>585</b>
<i>Dont flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>823</i>	<i>2 644</i>	<i>991</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires / minorités	(183)	(7)	(166)
Variations du capital et des intérêts minoritaires	(65)	(48)	17
(Achats nets)/ Cessions nettes d'actions propres	(1)	(3)	(5)
Apports aux actifs des régimes de retraite	(489)	(553)	(173)
Autres variations de la situation financière	(457)	25	346
<b>Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre</b>	<b>11 681</b>	<b>11 918</b>	<b>9 797</b>

(1) Représente les flux de trésorerie bruts provenant de l'exploitation, à l'exclusion de (i) les variations du fonds de roulement et (ii) les apports aux actifs des régimes de retraite ((173) millions d'euros en 2009 ; (553) millions d'euros en 2010 et (489) millions d'euros en 2011).

(2) Ne reflète pas les placements en titres disponibles à la vente (acquisitions nettes de (821) millions d'euros en 2009 ; acquisitions nettes de (3 147) millions d'euros en 2010 et acquisitions nettes de (378) millions d'euros en 2011), qui sont classés en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes.

(3) Ne reflète pas les placements en titres disponibles à la vente ou les apports aux actifs des régimes de retraite.

La situation de trésorerie nette consolidée au 31 décembre 2011 était de 11,7 milliards d'euros, soit une baisse de 2,0 % par rapport au 31 décembre 2010. Cette diminution reflète principalement la trésorerie utilisée pour les activités d'investissement (- 3,8 milliards d'euros) en particulier ceux utilisés pour les acquisitions réalisées en 2011, diminution qui a été partiellement compensée par les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation (3,4 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 augmenté de 55,8 %, passant à 3,4 milliards d'euros en 2011, principalement due à l'amélioration de la rentabilité avant amortissements et provisionnements.

#### Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation

Les variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation comprennent 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 effet positif de 1,4 milliard d'euros sur la position de trésorerie nette en 2011, contre un effet positif de 2,8 milliards d'euros en 2010.

En 2011, les principaux facteurs ayant contribué à la variation positive du fonds de roulement ont été : (i) les acomptes provenant de clients (2 milliards d'euros), qui ont augmenté par rapport à 2010 en raison d'un accroissement d'activité principalement au sein d'Airbus, (ii) les variations des dettes fournisseurs (0,8 milliard d'euros), principalement pour Airbus et (iii) les variations des créances clients (0,4 milliard d'euros). Cette variation positive au cours de l'exercice a été partiellement compensée par (i) les variations de stocks (- 1,6 milliard d'euros), lesquelles reflètent l'augmentation des stocks dans la plupart des Divisions, notamment Airbus, en raison de la montée en cadence progressive de la production des avions monocouloir et long-courrier et (ii) l'évolution des autres actifs et passifs (- 0,3 milliard d'euros).

En 2010, les principaux facteurs ayant contribué 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 chez Astrium et Cassidian suite au flux de commandes 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).

**Avances remboursables des gouvernements européens.** Au 31 décembre 2011, le montant total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, comptabilisées au

bilan aux postes « autres dettes non courantes » et « autres dettes courantes » du fait de leur nature spécifique, était de 5,7 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

En 2011, les avances remboursables de gouvernements européens (nettes de remboursements), telles que comptabilisées au bilan, ont diminué, principalement en raison du règlement de 0,4 milliard d'euros en obligations suite à la finalisation du programme A340 d'Airbus (effet sur la trésorerie de - 0,1 milliard d'euros). Tel qu'indiqué ci-dessus, ce règlement a également eu un effet positif sur les produits et charges d'intérêts (192 millions d'euros et 120 millions d'euros respectivement) au cours de l'exercice 2011, Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Autres Dettes financières ».

Le détail des montants totaux des avances remboursables des gouvernements européens en cours, par produit/projet, est présenté ci-après :

(en milliards d'€)	2011	2010	2009
Long-courrier	1,5	1,8	1,2
A380	3,8	3,7	3,6
Eurocopter	0,2	0,2	0,2
Autres	0,2	0,3	0,3
<b>Total</b>	<b>5,7</b>	<b>6,0</b>	<b>5,3</b>



## Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement sont classés en trois éléments : (i) dépenses d'investissement industriels, et (ii) acquisitions et (iii) autres.

**Dépenses d'investissement industriel.** Les dépenses d'investissement industriel (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé - 2,2 milliards d'euros en 2011, contre - 2,3 milliards d'euros en 2010 et - 2,0 milliards d'euros en 2009. Les dépenses d'investissement en 2011 se rapportaient aux programmes chez Airbus, pour un montant de - 1,4 milliard d'euros (dont la majorité avait trait à l'A350 XWB) et à des projets supplémentaires dans les autres Divisions, d'un montant de 0,8 milliard d'euros, principalement portés par des investissements chez Astrium.

Pour la période de 2012 à 2013, 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.

**Acquisitions** En 2011, le montant de - 1,5 milliard d'euros correspond à la trésorerie nette utilisée pour les acquisitions du Groupe réalisées au cours de l'exercice, notamment celles de Vizada (- 709 millions d'euros), de Vector (- 432 millions d'euros) et de Satair (- 342 millions d'euros). Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 31 : État des flux de trésorerie consolidés ».

En 2010, le montant de - 38 millions d'euros correspond à l'acquisition de Jena-Optronik GmbH. En 2009, le montant de - 21 millions d'euros correspond principalement à l'acquisition de l'activité de systèmes sous-marins de QinetiQ.

## Flux de trésorerie disponible

Du fait des facteurs ci-dessus, le flux de trésorerie disponible a totalisé 1,0 milliard d'euros en 2011, contre 2,7 milliards d'euros en 2010 et 0,6 milliard d'euros en 2009. Le flux de trésorerie disponible avant financement des ventes était de 0,8 milliard d'euros en 2011, contre 2,6 milliards d'euros en 2010 et 1,0 milliard d'euros en 2009.

## Apport aux actifs des régimes de retraite

Les sorties de trésorerie de - 0,5 milliard d'euros et de - 0,6 milliard d'euros en 2011 et 2010 respectivement, se rapportent principalement à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et à 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 milliards d'euros en 2009 sont principalement liées aux actifs de régime de retraite au Royaume-Uni et aux fonds de pension en Allemagne. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 25b : Provisions pour régimes de retraite ». En 2012, 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 2011, la variation négative de - 457 millions d'euros résulte de l'augmentation des passifs financiers découlant des sociétés nouvellement consolidées. 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.

### 2.1.6.2 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 ainsi que d'autres instruments et obligations du marché monétaire. Voir « 2.1.7.2 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 du Groupe à évaluer, de manière fiable et instantanément, 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 2011 inclut une somme de 0,7 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,7 milliard d'euros en 2010 et 0,8 milliard d'euros en 2009.

### 2.1.6.3 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 2011 :

(en millions d'€)	31 décembre 2011			
	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	-	1 056	549	1 605
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	74	801	679	1 554
Prêts	279	187	185	651
Contrats de location-financement	13	59	112	184
Autres	1 110	-	-	1 110
<b>Total</b>	<b>1 476</b>	<b>2 103</b>	<b>1 525</b>	<b>5 104 <sup>(1)</sup></b>

(1) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 455 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a augmenté, passant de 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2010 à 5,1 milliards d'euros au 31 décembre 2011. Cette augmentation est principalement due aux nouveaux emprunts accordés en 2011 par la Banque Européenne d'Investissement (721 millions de dollars) et la Banque de Développement du Japon (300 millions de dollars), tel qu'indiqué ci-dessous.

Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 532 millions d'euros au 31 décembre 2011, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « — 2.1.6.4 Financement des ventes ».

**Le programme EMTN.** Un programme d'obligations à moyen terme en euros (*Euro Medium Term Notes* – « EMTN ») de 3 milliards d'euros est en place chez EADS, comprenant deux tranches émises à compter du 31 décembre 2011 :

- ⊙ 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 4,7 %) 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 2011, 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, arrivant à échéance en 2014, au taux d'intérêt de 5,1 % (taux d'intérêt effectif : 5,1 %). En 2011, EADS a signé une convention de crédit à long terme d'un montant de 721 millions de dollars arrivant à échéance en 2021 (avec un amortissement linéaire à compter du mois d'août 2015) avec la Banque Européenne d'Investissement, portant intérêt à un taux variable Libor USD-3M + 0,849 %. Parallèlement, EADS a converti le taux variable en taux fixe de 3,2 % à la suite d'un swap.

**Ligne de crédit accordée par la Banque de Développement du Japon.** En 2011, EADS a signé une ligne de crédit arrivant à échéance en 2021 d'un montant de 300 millions de dollars (crédit in fine) avec la Banque de Développement du Japon, aux termes de laquelle EADS a tiré la totalité des fonds et portant un taux variable Libor USD à 3M +1,15 %. Parallèlement, EADS a converti le taux variable en taux fixe de 4,8 % à la suite d'un swap.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26 : Dettes financières ».



### 2.1.6.4 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.

Le marché financier demeure imprévisible, ce qui peut contraindre EADS à augmenter ses 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 ainsi que 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 crédit 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 10 % des 5,1 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2011 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'€)	2011	2010	2009
Contrats de location-financement	-	-	1
Dettes vis-à-vis des établissements financiers	421	491	590
Prêts	111	140	142
<b>Total dettes liées au financement des ventes <sup>(1)</sup></b>	<b>532</b>	<b>631</b>	<b>733</b>

(1) Le montant des dettes liées au financement des ventes au 31 décembre 2009 reflète la compensation des dettes liées au financement des ventes d'un montant de 306 millions d'euros. Aux 31 décembre 2010 et 2011, aucune dette liée au financement des ventes n'a été compensée.

Sur 532 millions d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2011, 455 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 « — 2.1.2.8 — 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, représentant un capital restant dû de 224 millions d'euros au 31 décembre 2011 (2010 : 275 millions d'euros, 2009 : 305 millions d'euros).

Les opérations de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par une sureté 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.** 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.

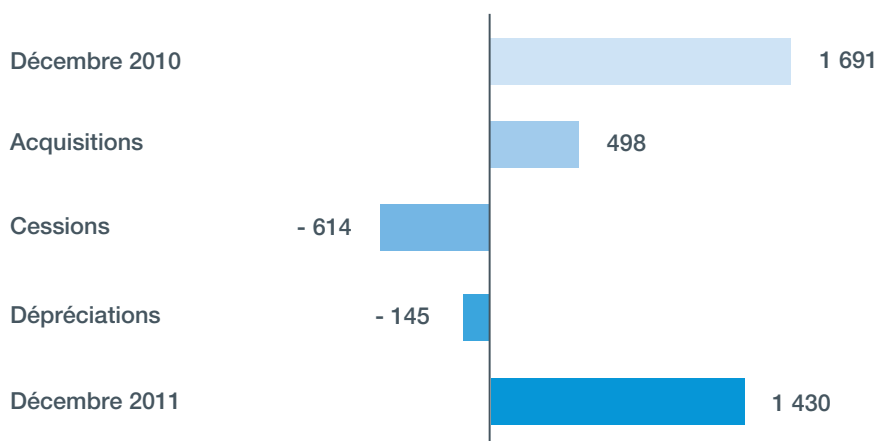
Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan d'EADS et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont 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 garanties de valeur d'actif enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement des ventes.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus était de 1,4 milliard de dollars (1,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2011. Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2011 (en millions de dollars).

### Évolution du risque brut d'Airbus en 2011



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2011 est réparti sur 79 avions, exploités en continu par 25 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 13 compagnies aériennes dans 11 pays (à l'exclusion des engagements de financements).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR était de 0,1 milliard de dollars (0,1 milliard d'euros) au 31 décembre 2011. Ce risque était réparti sur 129 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 2011. Ce risque était réparti sur environ 43 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 «— 2.1.2.8 — Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous fournit les détails du passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les garanties de valeur d'actif) aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009. 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 <sup>(1)</sup>	Airbus			ATR 50 %			Eurocopter			Total EADS		
		31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Contrats de location simple	15	497	579	341	-	-	-	-	-	-	497	579	341
Contrats de location-financement et prêts	17	1 062	1 234	1 569	13	14	4	46	41	29	1 121	1 289	1 602
Autres		-	-	-	29	55	108	-	-	-	29	55	108
<b>Financement des ventes au bilan</b>		<b>1 559</b>	<b>1 813</b>	<b>1 910</b>	<b>42</b>	<b>69</b>	<b>112</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>29</b>	<b>1 647</b>	<b>1 923</b>	<b>2 051</b>
<b>Financement des ventes hors bilan</b>		<b>357</b>	<b>448</b>	<b>446</b>	<b>56</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>453</b>	<b>542</b>	<b>540</b>
Transactions sans recours au bilan		(721)	(880)	(985)	-	-	-	-	-	-	(721)	(880)	(985)
Ajustements hors bilan		(90)	(115)	(111)	-	-	-	-	-	-	(90)	(115)	(111)
<b>Risque brut de financement des ventes</b>	<b>33</b>	<b>1 105</b>	<b>1 266</b>	<b>1 260</b>	<b>98</b>	<b>115</b>	<b>159</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>76</b>	<b>1 289</b>	<b>1 470</b>	<b>1 495</b>
Valeurs des nantissements	33	(627)	(759)	(772)	(86)	(105)	(145)	(53)	(62)	(55)	(766)	(926)	(972)
<b>Risque net</b>		<b>478</b>	<b>507</b>	<b>488</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>523</b>	<b>544</b>	<b>523</b>
<b>Dépréciations d'actifs et provisions pour :</b>													
Contrats de location simple	33	(127)	(75)	(70)	-	-	-	-	-	-	(127)	(75)	(70)
Contrats de location-financement et prêts	33	(172)	(176)	(158)	-	-	-	-	-	-	(172)	(176)	(158)
Engagements au bilan	33	-	-	-	(12)	(10)	(14)	(33)	(27)	(21)	(45)	(37)	(35)
Engagements hors bilan	33	(179)	(256)	(260)	-	-	-	-	-	-	(179)	(256)	(260)
<b>Dépréciations d'actifs et provisions</b>		<b>(478)</b>	<b>(507)</b>	<b>(488)</b>	<b>(12)</b>	<b>(10)</b>	<b>(14)</b>	<b>(33)</b>	<b>(27)</b>	<b>(21)</b>	<b>(523)</b>	<b>(544)</b>	<b>(523)</b>
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) 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 (497 millions d'euros en 2011, 579 millions d'euros en 2010 et 341 millions d'euros en 2009) est comptabilisée en « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 127 millions d'euros en 2011, - 75 millions d'euros en 2010 et - 70 millions d'euros en 2009) 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 (1 121 millions d'euros en 2011, 1 289 millions d'euros en 2010 et 1 602 millions d'euros en 2009). Les contrats de location-financement consolidés (618 millions d'euros en 2011, 731 millions d'euros en 2010 et 845 millions d'euros en 2009)

sont comptabilisés en actifs financiers à long terme, enregistrés à leur valeur comptable avant dépréciation. Les prêts (503 millions d'euros en 2011, 558 millions d'euros en 2010 et 757 millions d'euros en 2009) sont également comptabilisés en actifs financiers non courants, enregistrés à leur montant brut non remboursé. Les dépréciations d'actifs cumulées correspondantes (- 172 millions d'euros en 2011, - 176 millions d'euros en 2010 et - 158 millions d'euros en 2009) sont imputées à cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres investissements et actifs financiers 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 453 millions d'euros en 2011, 542 millions d'euros en 2010 et 540 millions d'euros en 2009. 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 363 millions d'euros en 2011, 427 millions d'euros en 2010 et 429 millions d'euros en 2009. Une provision de 179 millions d'euros figure au bilan d'EADS au 31 décembre 2011 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 garanties de valeur d'actif en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs contribuent à cette estimation : (i) la garantie 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 à la garantie de valeur d'actif est diversifié sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les dates d'exercice des garanties de valeur d'actif en cours sont réparties jusqu'en 2022, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. En outre, ces garanties de valeur d'actif 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 garanties de valeur d'actif en cours. Au 31 décembre 2011, le risque brut de valeur d'actifs était de 2,1 milliards de dollars (1,7 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actifs, correspondant à des garanties de valeur d'actif dont les valeurs nettes actualisées sont inférieures à 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, était de 1 117 millions d'euros, montant qui exclut 354 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme modéré. 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 735 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 exercée 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 (2009, 2010 et 2011), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de crédit a été accordé représente 9 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur la même période, soit 65 avions concernés par an sur un total annuel de 755 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.

**Livraisons et aides au financement mises en œuvre à la livraison par Airbus.** Au cours des trois dernières années (2009, 2010 et 2011), 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 514 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.

## 2.1.7 Activités de couverture

### 2.1.7.1 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'utilise 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 seront affectés par les variations du cours de change du dollar 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 « — 2.1.3.3 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 40 % 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 « — 2.1.2.7 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. 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 au vue d'éléments de preuves contractuelles (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 5,4 milliards d'euros au 31 décembre 2011) 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 également 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 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 Commercial (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 la position couverte pour couvrir le risque net de change qu'elle anticipe. Donc, aussi longtemps que 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'effet 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 2011, ainsi que les cours moyens du dollar applicables à l'EBIT\* correspondant.

	2012	2013	2014	2015	2016+	Total
<b>Total couvertures (en milliards d'USD)</b>	<b>21,4 <sup>(1)</sup></b>	<b>21,4 <sup>(1)</sup></b>	<b>17,2</b>	<b>11,7</b>	<b>3,4</b>	<b>75,1</b>
Cours à terme (en USD) <sup>(2)</sup>						
€/USD	1,36	1,37	1,37	1,39	1,36	
£/USD	1,62	1,58	1,57	1,60	1,57	

(1) Dont 1,5 milliard de dollars et 1 milliard de dollars d'options de vente en 2012 et 2013, 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 ».

### 2.1.7.2 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 de couverture 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 dans des instruments à court et à moyen 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 2011, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit, font partie intégrante du Document d'Enregistrement.

En outre, les versions anglaises des documents suivants sont réputées incorporées au présent Document d'Enregistrement et en font partie intégrante :

- les États financiers consolidés (IFRS) et les États financiers statutaires d'EADS pour l'exercice clos au 31 décembre 2009, ainsi que les notes, annexes et rapports d'audit intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM (autorité néerlandaise des marchés financiers) et approuvé par celle-ci le 21 avril 2010 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye ; et

- 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 rapports d'audit intégrés par référence au Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 19 avril 2011 et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

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](http://www.eads.com) (Relations Investisseurs > Evénements et rapports > Rapport annuel et Document d'Enregistrement).

Des exemplaires des Documents d'enregistrement mentionnés ci-dessus sont disponibles en anglais sur le site de l'AFM : [www.afm.nl](http://www.afm.nl) (Professionals > Registers > Approved

prospectuses). Les États financiers susmentionnés sont également disponibles en anglais pour consultation à la Chambre de Commerce de La Haye.

EADS atteste que les rapports d'audit 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 2011, 2010 et 2009 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants L.L.P.					
	2011		2010		2009		2011		2010		2009	
	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%	Montant en milliers d'€	%
<b>AUDIT</b>												
Audit légal, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 675	70,0 %	5 710	81,1 %	5 238	72,3 %	5 851	69,2 %	4 493	70,8 %	4 390	79,9 %
Autres diligences	1 678	20,7 %	516	7,4 %	1 258	17,4 %	2 338	27,6 %	1 607	25,4 %	969	17,6 %
<b>Sous-total</b>	<b>7 353</b>	<b>90,7 %</b>	<b>6 226</b>	<b>88,5 %</b>	<b>6 496</b>	<b>89,7 %</b>	<b>8 189</b>	<b>96,8 %</b>	<b>6 100</b>	<b>96,2 %</b>	<b>5 359</b>	<b>97,5 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	715	8,8 %	628	8,9 %	354	4,9 %	201	2,4 %	123	1,9 %	137	2,5 %
Technologie de l'information	37	0,5 %	12	0,2 %	200	2,7 %	70	0,8 %	121	1,9 %	-	-
Divers (préciser si > 10 % des honoraires de l'audit)	6	0,1 %	172	2,4 %	194	2,7 %	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>758</b>	<b>9,3 %</b>	<b>812</b>	<b>11,5 %</b>	<b>748</b>	<b>10,3 %</b>	<b>271</b>	<b>3,2 %</b>	<b>244</b>	<b>3,8 %</b>	<b>137</b>	<b>2,5 %</b>
<b>Total</b>	<b>8 111</b>	<b>100 %</b>	<b>7 038</b>	<b>100 %</b>	<b>7 244</b>	<b>100 %</b>	<b>8 460</b>	<b>100 %</b>	<b>6 344</b>	<b>100 %</b>	<b>5 496</b>	<b>100 %</b>



## 2.4 Informations relatives aux Auditeurs

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel <sup>(1)</sup>
<b>KPMG Accountants N.V.</b> Rijnzathe 14, 3454 PV De Meern — Pays-Bas Représenté par Jack Van Rooijen	10 mai 2000	31 mai 2012
<b>Ernst &amp; Young Accountants L.L.P.</b> Boompjes 258, 3011 XZ Rotterdam — Pays-Bas Représenté par C. T. Reckers	24 juillet 2002	31 mai 2012

(1) Une résolution sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 31 mai 2012, 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 2012.

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

---

<b>3.1 Description générale de la Société</b>	<b>98</b>
3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social	98
3.1.2 Forme juridique	98
3.1.3 Droit applicable et information du public	98
3.1.4 Date de constitution et durée de la Société	100
3.1.5 Objet social	100
3.1.6 Registre du commerce et des sociétés	100
3.1.7 Consultation des documents juridiques	101
3.1.8 Exercice social	101
3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices	101
3.1.10 Assemblées générales	101
3.1.11 Déclaration des participations	103
3.1.12 Offres obligatoires	104
<b>3.2 Renseignements de caractère général concernant le capital social</b>	<b>106</b>
3.2.1 Capital social émis	106
3.2.2 Capital social autorisé	106
3.2.3 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	106
3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société	107
3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la Constitution de la Société	108
<b>3.3 Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>109</b>
3.3.1 Répartition du capital	109
3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires	110
3.3.3 Forme des actions	115
3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	115
3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société	117
3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe	117
3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions	119
<b>3.4 Dividendes</b>	<b>122</b>
3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	122
3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS	123
3.4.3 Délai de prescription des dividendes	123
3.4.4 Régime fiscal	123
<b>3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières</b>	<b>124</b>

## 3.1 Description générale de la Société

### 3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

**Nom commercial :** EADS

**Dénomination sociale :** European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

**Siège social :** Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas

**Siège (statutaire zetel) :** Amsterdam

**Téléphone :** + 31 (0)71 5245 600

**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** »).

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.

#### 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 tenu de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

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 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.

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.

#### 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.

EADS est tenu 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.

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 tenu 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 tenu 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 tenu de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des admissions à la Bourse allemande (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

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 partie, entre autres, du MDAX, l'indice des valeurs de moyenne capitalisation de *Deutsche Börse AG*.

En vertu des sections 50 et 51 de la réglementation boursière (*Börsenordnung*) de la Bourse de Francfort, la Société doit publier des comptes consolidés annuels et semestriels, ainsi que des rapports trimestriels, qui peuvent être rédigés uniquement en anglais. Par ailleurs, conformément à la section 52 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 marché réglementé (*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 assujéti 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 tenu 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.

### 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. EADS 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'induit 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<sup>er</sup> 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 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 et règles d'application imposent à EADS :

- (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.

## 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<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

## 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 tout 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.

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](http://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 10 semaines 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 valeur de marché consolidée 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

huit (8) semaines avant la date prévue de l'Assemblée et que ni la raison ni 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 générales 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 par action.

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 d'administration le 28<sup>e</sup> 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 voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

À titre de condition pré-requise pour assister à l'Assemblée générale des actionnaires et pour voter, le Conseil d'administration ou toute personne morale ou physique désignée à cet effet par le Conseil d'administration, devra être notifié par écrit par chaque porteur d'une ou plusieurs actions et par les personnes exerçant les droits susmentionnés sur ces actions, de leur intention d'assister à l'Assemblée. Cette notification devra être reçue par le Conseil d'administration ou par toute autre personne morale ou physique désignée à cet effet par le Conseil d'administration au plus tard à la date mentionnée dans l'avis de convocation, mais pas avant la Date d'enregistrement.

Les titulaires d'actions inscrites 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 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 cet effet, 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 à ses 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 droits de vote des actionnaires de référence d'EADS (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont de même nature que 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. »

### 3.1.11 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 sans délai 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'acquies 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](http://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'acquies des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquies 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'AMF 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<sup>(1)</sup> 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<sup>(1)</sup> 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 dans les cinq (5) jours de Bourse 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, à moins que le montant agrégé de ces transactions n'excède pas 5 000 euros au regard de l'intégralité des transactions de l'année civile.

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

(1) Dans ce contexte, le terme « actions » vise également les certificats d'actions et les droits résultant d'un accord d'acquisition d'actions ou de certificats d'actions, en particulier les options d'achat, les bons de souscription et les obligations convertibles. De la même manière, l'expression « droits de vote » vise les droits de vote acquis ou sous-jacents (par exemple, les droits de vote pouvant naître de l'exercice des options d'achat, bons de souscription ou obligations convertibles).

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 applicables aux transactions sur titres. Le Règlement des Opérations d'Initiés, disponible sur le site Internet de la Société, prévoit les dispositions suivantes : (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 négocier sur le marché des actions ou options de souscription d'actions EADS que sur des périodes de temps 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. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte 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 tenu 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 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 toute personne physique ou morale ni à toute 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 acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait 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 après : (i) un transfert d'actions intra-Groupe représentant un contrôle significatif ou (ii) 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 procéder à une offre publique 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 trente jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou à une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de trente jours susvisée ; ou
- ⊙ l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible accepte d'entrée l'acquisition d'un contrôle significatif – et toute acquisition consécutive d'actions – par un tiers avec 95 % des votes en faveur de cette proposition, hors votes de ce tiers et de toute partie agissant de 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 qui suivent 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, si 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, une telle offre n'était pas lancée (ou si elle n'était pas conforme aux exigences légales ou réglementaires applicables sur chacune des places de cotation) ou, à défaut d'une telle notification, dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, toute personne tenue de faire une offre devra, dans le délai fixé dans l'avis du Conseil d'administration, procéder à l'échange du pourcentage des actions qu'elle détient au-delà de 33,33 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis de convocation du 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 l'échange desdites actions contre des certificats de dépôt émis par la Fondation. 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 :

- ⊙ à un transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;
- ⊙ à un 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 ;
- ⊙ à un transfert ou une 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 ;

- ⊙ à un 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 2011, le capital social émis de la Société s'élevait à 820 482 291 euros, réparti en 820 482 291 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

### 3.2.2 Capital social autorisé

---

Au 31 décembre 2011, 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 donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période ne dépassant pas cinq ans, d'émettre des actions et de 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 donner au Conseil d'administration l'autorisation, pour une période qui ne peut dépasser cinq ans, de limiter ou supprimer de tels droits. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale des actionnaires, si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite Assemblée.

Conformément à la résolution adoptée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011, 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 social autorisé d'EADS, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 0,15 % du capital social 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 2012. Il sera alors demandé aux actionnaires de renouveler ce mandat lors de l'Assemblée.

L'Assemblée générale 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 2011 étaient exercées :

	Nombre d'actions	% du capital dilué	Nombre de droits de vote	% des droits de vote dilués <sup>(1)</sup>
Nombre total d'actions EADS émises au 31 décembre 2011	820 482 291	97,9 %	816 812 499	97,9 %
Nombre total d'actions EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	17 468 709	2,1 %	17 468 709	2,1 %
<b>Total capital social potentiel d'EADS</b>	<b>837 951 000</b>	<b>100 %</b>	<b>834 281 208</b>	<b>100 %</b>

(1) L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et sur les droits de vote pourrait être limité du fait des programmes de rachat d'actions de la Société et d'une annulation ultérieure des actions rachetées. Voir « — 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

### 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 <sup>(1)</sup>	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'Aérospatiale 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 <sup>(2)</sup> 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 <sup>(2)</sup> 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 <sup>(2)</sup> 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 06/05/2004	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 <sup>(3)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	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 du 04/05/2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160 €
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	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 du 04/05/2007	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 <sup>(3)</sup>	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 26/05/2008	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 <sup>(3)</sup>	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 27/05/2009	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 <sup>(3)</sup>	1 €	297 661	4 477 168 €	816 402 722	816 402 722 €
29/07/2011	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 445 527	34 602 580 €	818 848 249	818 848 249 €
09/08/2011	Annulation d'actions sur autorisation consentie par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26/05/2011	1 €	78 850	-	818 769 399	818 769 399 €
En 2011	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés <sup>(3)</sup>	1 €	1 712 892	25 995 005 €	820 482 291	820 482 291 €

(1) 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 €.

(2) Prédécesseur de l'AMF.

(3) 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 Aeronauticas 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.

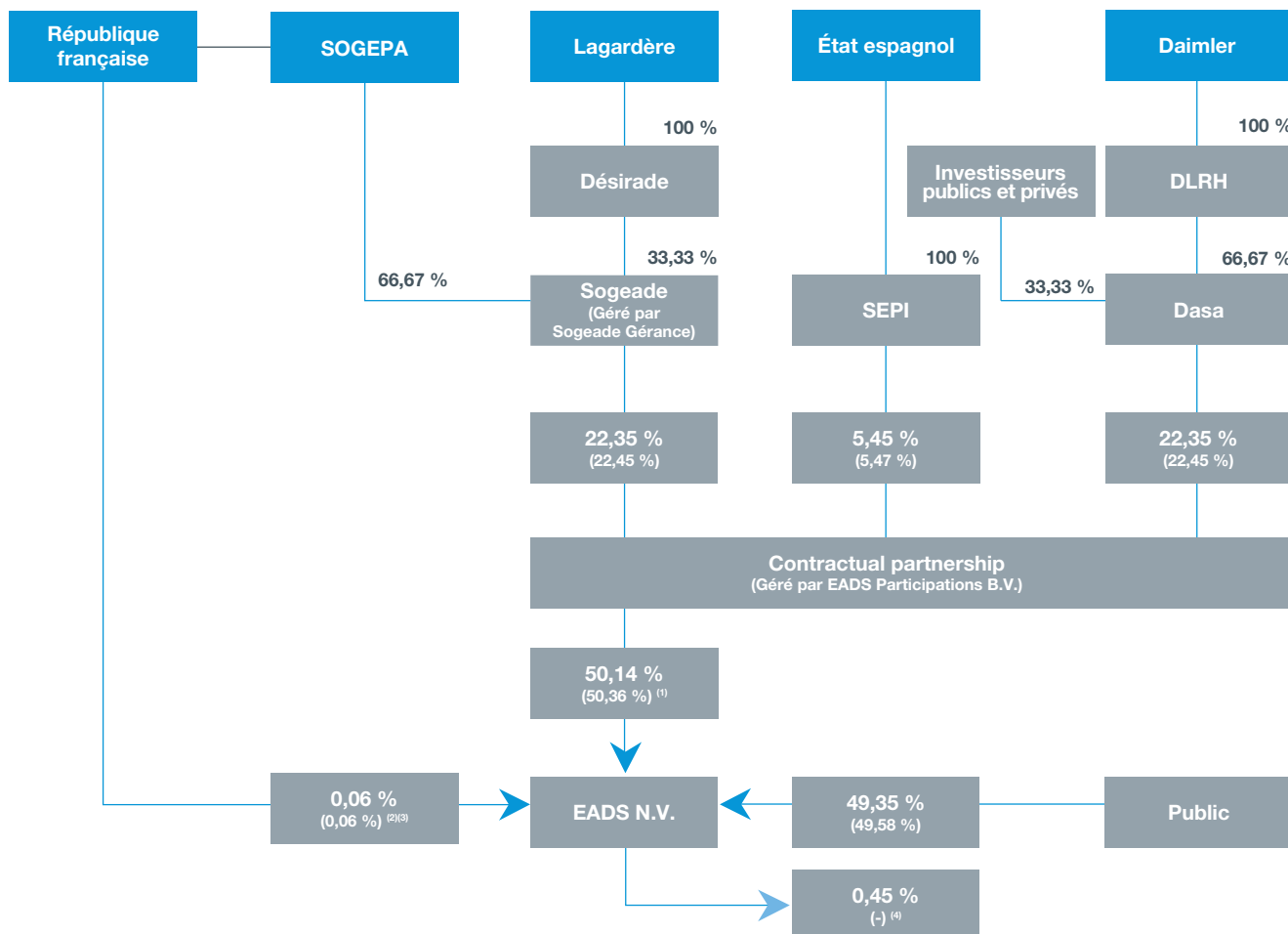
L'expression « **Actions indirectes EADS** » fait référence aux actions EADS détenues par Daimler AG (« **Daimler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogeade** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote y étant attachés, ainsi que pour 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 2011, le capital d'EADS était détenu à 22,35 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft- und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 100 % 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 2011 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 22,35 % du capital social d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogeade détiennent 44,70 % 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 5,45 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 49,35 % et 0,45 % 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'actionariat d'EADS au 31 décembre 2011 (en % du capital et des droits de vote (entre parenthèses) 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 2011



- (1) EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS nanties par Sogead, Daimler et SEPI qui conservent, chacun, la propriété de leurs actions respectives.  
 (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 l'État Français après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par l'État devront être cédées sur le marché.  
 (4) Au 31 décembre 2011, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dans laquelle elle détient, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital social, 3 669 792 actions d'autocontrôle. Les actions d'autocontrôle 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 3,7 % du capital social (et des droits de vote) sont détenus par les salariés d'EADS au 31 décembre 2011.

### 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, Sogeade 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 Sogeade Gérance (gérant commandité de Sogeade) ;
- ⊙ aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et Sogeade ;
- ⊙ aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogeade, Sogepa et Lagardère ;
- ⊙ aux défenses contre des prises de participation hostiles ;
- ⊙ aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogeade, Lagardère, Sogepa ou SEPI ;
- ⊙ à une promesse d'achat consentie par Sogeade en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçables 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 Sogeade (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les administrateurs désignés par Sogeade). Daimler et Sogeade désignent chacune deux administrateurs, sauf accord contraire, et les administrateurs désignés par Daimler et Sogeade ont conjointement le droit de désigner et de révoquer le Président du Conseil d'administration 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 Sogeade 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 Sogeade et Daimler. Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ne délibère valablement que si un administrateur Sogeade et un administrateur Daimler sont présents.

## Transfert d'actions EADS

Daimler, Sogeade, SEPI, Lagardère et Sogepa ont chacune le droit de céder leurs actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- ⊙ si l'une des parties entend céder l'une de ses 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 Sogeade), Sogeade (dans le cas d'une cession par Daimler) ou Sogeade 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 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 Sogeade formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** »), viendrait à détenir une participation, directe ou indirecte, 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 formulée 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 d'EADS pour éviter que le Tiers Hostile en question ne parvienne à augmenter ses droits ou ses 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, respectivement, de 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 :

- (i) 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
- (ii) 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 :

- (i) 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, Sogeadé ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché et de bonne foi. 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 Sogeadé détenues par Lagardère ou Sogepa ou des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogeadé 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 Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant Daimler, (c) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Sogeadé, ou (d) à Daimler ou Sogeadé 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 Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si Daimler et Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de Sogeadé 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, Sogeadé ou SEPI, la partie non-défaillante (à savoir respectivement Sogeadé, Daimler ou encore Sogeadé 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 Sogeadé 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, Sogeadé 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'Aérospatiale 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 Sogeadé (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 Sogeadé et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogeadé.

## Sogeadé

Sogeadé 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 Sogeadé.

L'associé commandité de Sogeadé, Sogeadé Gérance, est une société par actions simplifiée française gérante de Sogeadé et dont le capital est réparti à égalité entre Sogepa et Lagardère SCA.

Le Conseil d'administration de Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé** »). 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 Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé 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 et 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 et de nationalité d'EADS ; et
- (g) décisions importantes concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS.

Le Conseil d'administration de Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé, conformément à la procédure décrite ci-dessus.

L'actionnariat de Sogeadé reflétera en permanence les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de Sogeadé 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 Sogeadé 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 Sogeadé sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires Sogeadé sera résilié si Lagardère ou Sogepa cesse de détenir au moins 20 % du capital de Sogeadé, 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 Sogeadé, elle conservera le droit de désigner un administrateur de Sogeadé 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 Sogeadé 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 des 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*, Sogead, Daimler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

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 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. 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 (« **Dedalus** »), en vertu duquel elle a réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS, tout en maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires allemands et français. Le consortium Dedalus a ainsi acquis une participation de 7,5 % dans le capital d'EADS, Daimler continuant de contrôler les droits de vote de la totalité du bloc d'actions représentant 22,5 % du capital d'EADS. 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 EADS. 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 Vneshtorgbank 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 Dedalus d'investisseurs du secteur privé et du secteur public ont confirmé la prorogation de 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 allemande, le 16 mars 2010, Daimler et les investisseurs ont affirmé leur volonté de maintenir l'accord existant sans lui apporter de modification. Ainsi, Daimler détenait encore 22,5 % des droits de vote dans EADS alors que sa participation économique était restée à 15 %. Par conséquent, l'équilibre existant entre les droits de vote des actionnaires allemands et ceux des actionnaires français est resté inchangé.

Le 10 novembre 2011, Daimler a annoncé avoir conclu un accord de principe avec le gouvernement fédéral allemand sur le rachat par la banque publique KfW de la participation de 7,5 % détenue par Daimler dans EADS ; cette opération devrait normalement avoir lieu en 2012. Daimler a également indiqué s'être mis d'accord avec le gouvernement allemand en vue de l'ouverture de discussions définitives dans un proche avenir sur la structure à long terme du consortium d'investisseurs Dedalus, constitué en 2007 et confirmé en 2010 (comme discuté ci-dessus). Le consortium détient en effet déjà 7,5 % du capital d'EADS et Daimler a déclaré que les parties sont clairement convenues que le consortium d'investisseurs Dedalus continue d'exister.

Les droits de vote du consortium d'investisseurs Dedalus devraient, pour l'heure, rester entre les mains de Daimler. Par conséquent, après le transfert prévu des actions EADS à KfW, Daimler devrait ramener sa participation économique dans EADS à 7,5 % et ses droits de vote à 15 %. Les droits de vote de Daimler et KfW devraient être mutualisés au sein d'une société holding intermédiaire.

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.

Actionnaires	Situation au 31 décembre 2011			Situation au 31 décembre 2010			Situation au 31 décembre 2009		
	% 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
DASA AG	22,35 %	22,45 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704
Sogeadé	22,35 %	22,45 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704	22,46 %	22,55 %	183 337 704
SEPI	5,45 %	5,47 %	44 690 871	5,47 %	5,49 %	44 690 871	5,48 %	5,50 %	44 690 871
<b>Sous-total Contractual Partnership</b>	<b>50,14 %</b>	<b>50,36 %</b>	<b>411 366 279</b>	<b>50,39 %</b>	<b>50,59 %</b>	<b>411 366 279</b>	<b>50,40 %</b>	<b>50,60 %</b>	<b>411 366 279</b>
République française <sup>(1)</sup>	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public <sup>(2)</sup>	49,35 %	49,58 %	404 943 474	49,16 %	49,35 %	401 338 521	49,15 %	49,34 %	401 120 240
Rachat d'actions auto-détenues <sup>(3)</sup>	0,45 %	-	3 669 792	0,39 %	-	3 195 176	0,39 %	-	3 115 796
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>820 482 291</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>816 402 722</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>816 105 061</b>

(1) Actions détenues par la République française après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale 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.

(2) Y compris les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2011, les salariés d'EADS détenaient environ 3,7 % du capital social (et des droits de vote).

(3) 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 2011, a permis d'identifier 1 345 actionnaires, qui détiennent au total

365 471 908 actions EADS (dont 5 162 966 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 32 906 252 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionnariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « — 3.3.1 Répartition du capital ».

### 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

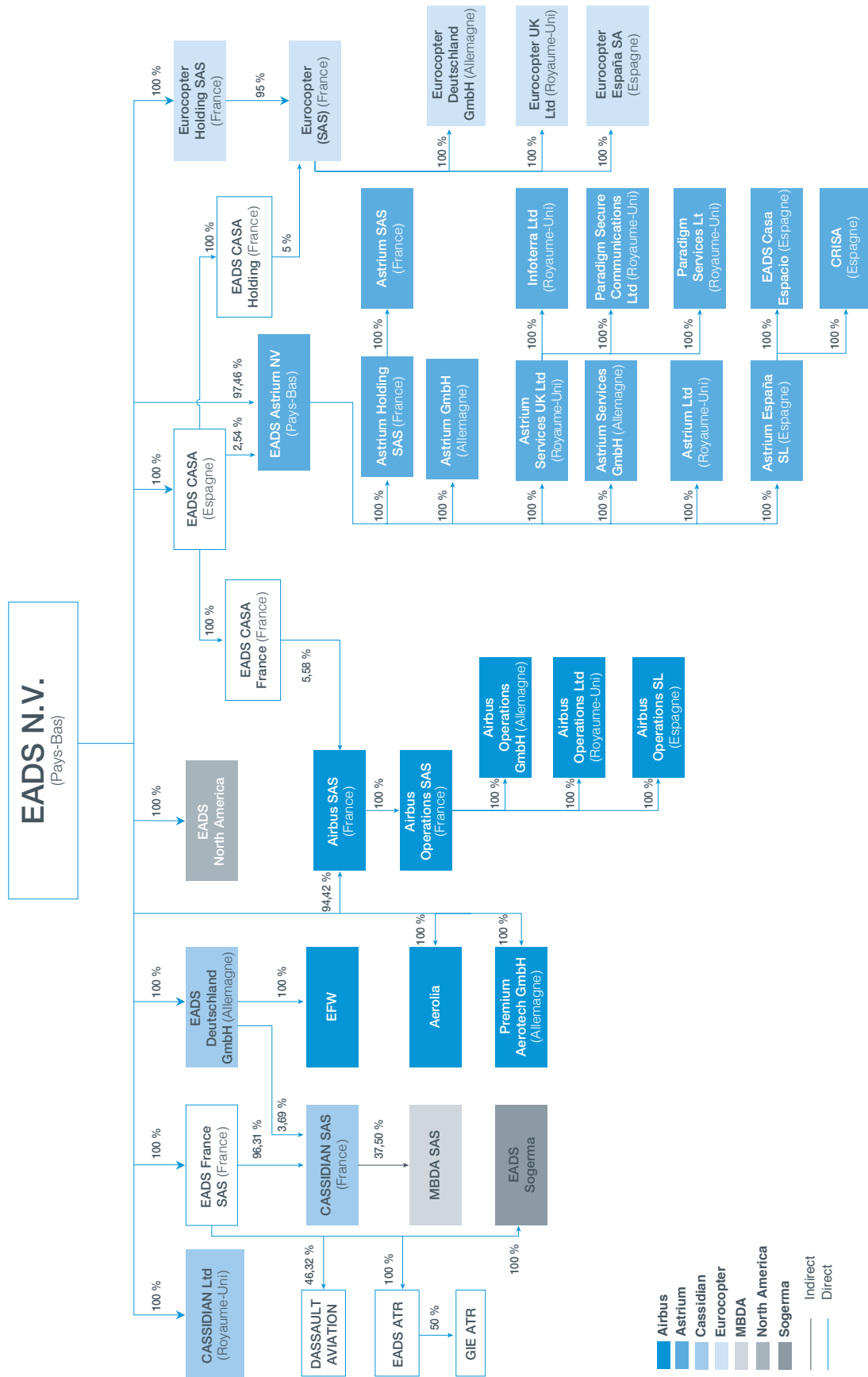
---

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée d'EADS au 31 décembre 2011, comprenant quatre Divisions et les principales Unités opérationnelles. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.1 Présentation

— Organisation des activités d'EADS ». Certaines sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier la présentation.



Principales participations du Groupe EADS





## 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 générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS du 1<sup>er</sup> juin 2010, 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 convoquée le 31 mai 2012 afin de renouveler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2011 et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois à compter de la date de ladite Assemblée, 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 4 221 405 de ses propres actions, représentant 0,51 % 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.

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'actions devant être autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2012

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** : 31 mai 2012 ;

⊙ **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 (ou devant être attribuées) à certains salariés du Groupe EADS : 4 221 405 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)** :

⊙ 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<sup>er</sup> 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 : 82 380 506 actions, sur la base d'un capital social de 823 805 062 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 83 787 499 actions sur la base des 837 874 993 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société,

⊙ en outre, les sommes consacrées au rachat des actions 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 2011, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 519 000 000 euros (primes d'apports), moins 3 486 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat net de l'exercice) et moins 113 000 000 euros (actions auto-détenues), soit un total de 3 920 000 000 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 3 920 000 000 euros pendant la durée du programme.

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme aux seuils fixés par NYSE Euronext,

⊙ 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 cessions de bloc 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 cessions de bloc 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 valeurs de Barcelone, Bilbao, Madrid et Valence,
- ⊙ Daimler, DASA AG, la République française, Lagardère, SEPI, Sogea 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 30 novembre 2013 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 31 mai 2012. 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 2002 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 EADS 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 annuelle 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 annuelle des actionnaires, 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 notamment à la Société d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'actions 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 <sup>(1)</sup>	9 août 2012	-	-	-
Prix d'exercice moyen <sup>(1)</sup>	-	-	-	-

(1) 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 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 contrats d'options d'achat permettant à EADS d'acquies, 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 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 et de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le cadre du plan d'options de souscription d'actions de 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 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 d'EADS qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions opérationnelles et activités 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 <sup>(1)</sup>
2000	27 juin 2001	0,50 €
2001	28 juin 2002	0,50 €
2002	12 juin 2003	0,30 €
2003	4 juin 2004	0,40 €
2004	8 juin 2005	0,50 €
2005	1 <sup>er</sup> juin 2006	0,65 €
2006	16 mai 2007	0,12 €
2007	4 juin 2008	0,12 €
2008	8 juin 2009	0,20 €
2009	-	-
2010	6 juin 2011	0,22 €

(1) 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

Sur la base d'un bénéfice par action de 1,27 euro en 2011, le Conseil d'administration d'EADS a proposé à la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires le paiement d'un dividende de 0,45 euro par action. Sous réserve d'accord de l'Assemblée générale annuelle, le dividende devrait être versé le 7 juin 2012 (date d'enregistrement prévue le 6 juin 2012).

Ce ratio de mise en paiement converge vers ceux en vigueur dans notre industrie et chez nos homologues du secteur. Pour le Conseil d'administration, à mesure que le Groupe gagnera en maturité, cette politique de dividende tiendra lieu d'objectif pour 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'être 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. Toute mention des « Pays-Bas » au présent résumé s'entend comme faisant uniquement référence à la partie européenne du royaume des Pays-Bas.

#### 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 d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée en vertu de règles propres

à son pays ou 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 cession d'actions

Les produits tirés de la cession ou autre transfert 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. En principe, tout rachat par ou cession à, la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, sera traité comme un dividende et sera soumis 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 (i) ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise et (ii) soit détenu par l'Actionnaire Non Résident dans l'objectif principal, ou l'un des objectifs principaux, d'éviter toute retenue à la source prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes ou d'éviter l'impôt néerlandais sur le revenu des personnes au niveau d'une autre personne physique ou morale ; 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.

## 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](http://www.eads.com) au cours de l'existence de ce Document d'Enregistrement :

Communiqué de presse – Résultats du premier trimestre 2011	13 mai 2011
Communiqué de presse – Résultats du premier semestre 2011	29 juillet 2011
Communiqué de presse – EADS acquiert Vizada pour sa division Astrium	1 <sup>er</sup> août 2011
Communiqué de presse – Résultats du troisième trimestre 2011	10 novembre 2011
Communiqué de presse – Résultats annuels 2011 d'EADS	8 mars 2012

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur [www.eads.com](http://www.eads.com).



# 4



# Gouvernement d'entreprise

---

<b>4.1</b>	<b>Direction et contrôle</b>	<b>129</b>
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	130
4.1.2	Comités au sein du Conseil d'administration	141
4.1.3	Comité exécutif	142
4.1.4	Système de gestion du risque d'entreprise	144
4.1.5	Organisation Compliance	149
<b>4.2</b>	<b>Intérêts des administrateurs et des principaux dirigeants</b>	<b>150</b>
4.2.1	Rémunérations accordées aux administrateurs et aux principaux dirigeants	150
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	154
4.2.3	Conventions réglementées	154
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux administrateurs	154
<b>4.3</b>	<b>Plans de participation et d'intéressement en faveur des salariés</b>	<b>155</b>
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels en faveur des salariés	155
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	155
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	156



Conformément au droit néerlandais et aux dispositions du Code néerlandais de Gouvernance 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, dans le cadre de ses efforts constants pour respecter les normes les plus exigeantes, applique la plupart des recommandations actuelles du Code néerlandais, la Société doit toutefois, en vertu du principe « appliquer ou expliquer », fournir les explications ci-dessous.

Pour consulter le texte complet du Code néerlandais, prière de se référer à l'adresse suivante :

[www.commissiecorporategovernance.nl](http://www.commissiecorporategovernance.nl).

## 1. EADS étant une société dotée d'un actionariat 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 économiques majeurs 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 considérés comme représentant de façon équitable les intérêts de tous les actionnaires en agissant de manière critique et indépendante les uns des autres et en dehors de tous intérêts particuliers. Par ailleurs, la composition du Conseil d'administration (avec un large éventail d'expériences représentées) et la tenue de ses réunions sont propices à l'expression d'opinions autonomes et complémentaires.

Par conséquent :

- (a) quatre administrateurs du Conseil d'administration sur onze 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 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 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 les rémunérations des administrateurs

EADS applique différentes règles à la rémunération de ses administrateurs selon qu'ils sont membres du Comité exécutif (dans le cas du 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 sous réserve des conditions suivantes (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 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 donc 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 rigoureusement 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 d'EADS et d'autres sociétés par les administrateurs. De ce fait, EADS se 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 de 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 suit 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, 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 mondial 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. L'État 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, le Conseil d'administration est en charge de la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration est composé de onze membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'Assemblée générale 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 termes 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 spécifiques relatives aux opérations 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 onze 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 générale des actionnaires devant se tenir en 2012 ; et
- ⊙ quatre administrateurs indépendants, proposés conjointement par le Président du Conseil d'administration 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 des actionnaires qui se tiendra en 2012. Voir « 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents » pour la proposition de composition du Conseil d'administration après cette Assemblée. Les membres du Conseil d'administration se retireront ensuite tous les cinq ans, lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.

L'Assemblée des actionnaires peut décider, à tout moment, de suspendre ou 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, étant entendu que le Président exécutif aura l'autre nationalité.

Le Président peut soumettre sa démission au Conseil d'administration ou être démis de ses fonctions de Président du Conseil d'administration sur proposition conjointe des administrateurs désignés par Daimler et des administrateurs désignés par Sogead. En outre, son mandat prend fin si le Président est démis de ses fonctions ou s'il démissionne de sa fonction d'administrateur. Immédiatement après la révocation ou la démission du Président, et si les administrateurs désignés

par Daimler et les administrateurs désignés par Sogead ne désignent pas immédiatement 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 pour une période qui arrivera à expiration soit (i) vingt 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, au premier des 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 d'opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration, sauf approbation de celles-ci par ce dernier.

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 du business plan opérationnel et du budget annuel du Groupe ;
- ⊙ la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- ⊙ le suivi, tous les trimestres, de la performance opérationnelle 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 de modifications du Règlement Intérieur et du règlement du Comité exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- ⊙ l'approbation des 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 de 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 accords de coopération du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- ⊙ 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, intégrité) ainsi que l'identité sociale du Groupe ;
- ⊙ l'approbation des questions 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 ; et

- ⊙ 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.

### Votes et règles applicables au droit de vote

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 donnée 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 Sogepa et de Daimler), relève de la

compétence de l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS, une résolution sera inscrite 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.



## 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	52	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS NV	Non exécutif
Louis Gallois	68	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS NV	Exécutif
Rolf Bartke	64	2007	2012	Président de Recaro-Group	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	52	2007	2012	Cogérant de Lagardère SCA	Nommé par Sogea
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	66	2005, réélu en 2007	2012	Conseiller économique	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	50	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé commandité et Président exécutif de Lagardère SCA	Nommé par Sogea
Hermann-Josef Lamberti	56	2007	2012	Membre du Directoire de Deutsche Bank AG	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	61	2007	2012	Président-Directeur général d'ArcelorMittal S.A.	Indépendant
Sir John Parker	69	2007	2012	Président d'Anglo American PLC	Indépendant
Michel Pébereau	70	2007	2012	Président honorifique de BNP Paribas S.A.	Indépendant
Wilfried Porth	53	2009	2012	Membre du Directoire de Daimler AG	Nommé par Daimler

Remarque : Statut au 1<sup>er</sup> mars 2012. L'adresse professionnelle de tous les administrateurs s'agissant de toute question relative à EADS est la suivante : 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 de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. est précieux pour la qualité et l'efficacité de son travail.

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 dans la finance chez 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 Bertelsmann AG ;
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Stiftung Deutsche Sporthilfe ;
- ⊙ Membre du Conseil d'investissement de « Stifterverband der Deutschen Wissenschaft » ;
- ⊙ 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 ;
- ⊙ Membre du Cercle des donateurs du Musée juif, Berlin ;
- ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* de « Museumsinsel », Berlin ; et
- ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* du « Stuttgarter Galerieverein ».

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- ⊙ 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<sup>er</sup> 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) ;
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de McLaren (démissionnaire le 10 novembre 2009) ; et
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Talanx AG (démissionnaire le 31 août 2011).

### 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 ; et
- ⊙ Président de Universcience Partenaires.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- ⊙ Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation (démissionnaire le 26 novembre 2008).

### Rolf Bartke

M. Rolf Bartke est le Président de 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 d'EADS Participations B.V. ; et
- ⊙ Membre du Conseil consultatif de HUF Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- ⊙ Président du Conseil d'administration de SAF-Holland S.A. (démissionnaire le 31 janvier 2009) ; et
- ⊙ 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 :

- ⊙ Administrateur, Directeur de l'exploitation d'Arjil Commandité Arco S.A. ;
- ⊙ 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. ;
  - ⊙ Administrateur de Sogeadé 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 du *Trustee* et Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure ;
  - ⊙ Président de l'Institut de l'École Nationale Supérieure ;
  - ⊙ Représentant permanent de Hachette Filipacchi Presse au Conseil de surveillance de Les Éditions P. Amaury 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. ; et
  - ⊙ Membre du Comité stratégique de PWC France.
- Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :
- ⊙ 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) ;
  - ⊙ Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit de Le Monde S.A. (démissionnaire en novembre 2010) ;
  - ⊙ Vice-Président d'Atari S.A. (anciennement Infogrames Entertainment S.A.) et Président du Comité d'Audit d'Atari S.A. (démissionnaire en mars 2011) ;
  - ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en mai 2011) ; et
  - ⊙ Membre du Conseil d'administration de Le Monde Interactif S.A. (démissionnaire en décembre 2011).

### 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 Solidaridad Internacional (ONG) ;
- ⊙ Membre du Conseil consultatif d'EPTISA (anciennement Fundacion Grupo EP) ;
- ⊙ Membre du Conseil consultatif de Cap Gemini Espagne ;
- ⊙ 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 :

- ⊙ Membre du Comité consultatif de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. (démissionnaire le 1<sup>er</sup> juillet 2007) ; et
- ⊙ Conseiller économique d'Arco Valoraciones S.A. (démissionnaire le 1<sup>er</sup> novembre 2007).

### Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère est associé commandité et Président de Lagardère SCA depuis mars 2003. Son mandat a été reconduit par le Conseil de surveillance sur proposition des associés le 11 mars 2009 pour une durée de six ans jusqu'au 11 mars 2015. Arnaud Lagardère est par ailleurs Président de Lagardère S.A.S. et de Lagardère Capital & Management S.A.S. Lui-même et ces deux sociétés détenaient 9,62 % du capital social de Lagardère SCA au 31 décembre 2011. M. Lagardère est titulaire d'un DEA en économie de l'Université Paris Dauphine. Il a été nommé administrateur et Président-Directeur général de la société MMB, devenue Lagardère SCA, en 1987. Il a été Président de US Company Grolier Inc. de 1994 à 1998.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- ⊙ Président-Directeur général de Lagardère Media (dénomination sociale : Hachette S.A.) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration de Hachette Livre S.A. ;
- ⊙ Président du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S. (anciennement Hachette Distribution Services) ;
- ⊙ Président du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;

- ⊙ Président du Comité exécutif de Lagardère Unlimited S.A.S. ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration 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-Directeur général de Lagardère S.A.S. ;
- ⊙ Président-Directeur général de Lagardère Capital & Management S.A.S ;
- ⊙ Président-Directeur général d'Arjil Commanditée – ARCO S.A. ; et
- ⊙ Président de Sport Investment Company LLC.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- ⊙ 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) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration 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. (anciennement Hachette Filipacchi Medias) (démissionnaire en décembre 2007) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration de France Télécom S.A. (démissionnaire en janvier 2008) ;
- ⊙ 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-Directeur général de Lagardère Active Broadland S.A.S. (démissionnaire en juin 2008) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration 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) ;
- ⊙ Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (association loi de 1901) (démissionnaire en septembre 2010) ; et
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en mai 2011).

### 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. Il a débuté sa carrière en 1982 chez Touche Ross à Toronto, avant de rejoindre la Chemical Bank à Francfort. M. Lamberti a suivi des études d'administration des entreprises à l'Université de Cologne et de Dublin. Il est titulaire d'un Master.

Mandats exercés autres que ceux énoncés au tableau ci-dessus :

- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG ;
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. ;
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG ;
- ⊙ Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG ;
- ⊙ Membre 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 auprès de l'Assemblée des délégués du Comité de garantie des dépôts 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 des *Trustees* de l'Institut juridique et financier de Francfort ;
- ⊙ Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung – IUP ;
- ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* 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 de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. ;
- ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* de Frankfurt International School e.V. ;
- ⊙ Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik der HSG 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 (*Börsensachverständigenkommission*) ;
- ⊙ Membre du Comité de Direction et du Comité exécutif de Frankfurt Main Finance e.V. ;
- ⊙ 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 Frankfurt RheinMain e.V. ;
- ⊙ Membre du Comité exécutif et du Comité de pilotage de Frankfurt RheinMain e.V. ;
- ⊙ 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 des *Trustees* de Hanns Martin Schleyer-Stiftung ;
  - ⊙ Membre du Comité de rédaction du journal scientifique « Wirtschaftsinformatik » ;
  - ⊙ Membre du Comité consultatif international de l'IESE Business School, de l'Université de Navarre ;
  - ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* de la Johann Wolfgang Goethe-Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften ; et
  - ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* de Stiftung Lebendige Stadt.
- Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :
- ⊙ 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 des *Trustees* de Baden-Badener Unternehmensgespräche – Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. (démissionnaire le 13 mai 2010) ;
  - ⊙ Membre du Conseil des *Trustees* du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. (démissionnaire le 31 janvier 2011) ;
  - ⊙ Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz (démissionnaire le 31 janvier 2011) ; et
  - ⊙ Membre du *Senate* de Fraunhofer Gesellschaft (démissionnaire le 31 décembre 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. Parmi ses nombreux mandats, M. Mittal est Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs, du Conseil Economique International du Forum Economique Mondial, et du Comité consultatif de l'Ecole de management Kellogg. De plus, il a été récompensé de nombreuses fois par des institutions internationales et des magazines et est 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 de l'Inde ;
- ⊙ Membre du Comité consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique ;
- ⊙ Membre du Comité consultatif des investisseurs nationaux et étrangers auprès du Président ukrainien ;
- ⊙ 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 d'or du 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 ;
- ⊙ Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM ;
- ⊙ *Trustee* de Mittal Champion Trust ; et
- ⊙ *Trustee* 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) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited (démissionnaire en mai 2010) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration de Commonwealth Business Council Limited (démissionnaire en février 2011) ;

⊙ Membre du Business Council (démissionnaire en décembre 2011) ; et

⊙ Membre du Comité Directeur de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal (démissionnaire en décembre 2011) ;

### Sir John Parker

Sir John Parker est Président d'Anglo American PLC, Vice-Président de DP World (Dubai) et administrateur non dirigeant de Carnival PLC et de Carnival Corporation. Il a quitté ses fonctions de Président de National Grid PLC en décembre 2011. Au cours de sa carrière, il a assumé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment passé 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a également présidé la Court de la Banque d'Angleterre entre 2004 et 2009. Sir Parker 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) ;
- ⊙ Administrateur de White Ensign Association Limited ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS ;
- ⊙ Président 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 senior non dirigeant de la Banque d'Angleterre (démissionnaire en juin 2009) ;
- ⊙ Co-Président de Mondi Group (démissionnaire en août 2009) ;
- ⊙ Président Honoraire de l'Université de Southampton (démissionnaire en juillet 2011) ;
- ⊙ Membre du Comité consultatif international de Citigroup (dissout en décembre 2011) ; et
- ⊙ Président de National Grid PLC (démissionnaire en janvier 2012).

### Michel Pébereau

Michel Pébereau a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas entre 2003 et décembre 2011. 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 :

- ⊙ Président du Conseil d'administration de BNP Paribas ;
- ⊙ 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, Maroc ;
- ⊙ Censeur des Galeries Lafayette S.A. ;
- ⊙ 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 ; 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) ;
- ⊙ Membre du Conseil d'administration de Lafarge (démissionnaire le 12 mai 2011) ; et
- ⊙ Président du Conseil d'administration de BNP Paribas (démissionnaire le 1<sup>er</sup> décembre 2011).

### Wilfried Porth

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 est titulaire d'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. ; et
- ⊙ Président du Conseil des *Trustees* 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 Ludwigfelde 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 Michel Pébereau.

### Condammations 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 2011

#### Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises en 2011 et 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 prévisions glissantes et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions s'est amélioré : il a atteint 86 %.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A320neo, l'A400M, l'A380, Ariane 5, Paradigm, Eurofighter, Talarion et la sécurité des frontières saoudiennes. Il a été régulièrement informé de l'évolution du programme A350 XWB et a examiné le statut du projet d'amélioration de la gestion des programmes à travers tout le Groupe.



En outre, le Conseil d'administration s'est concentré sur la stratégie d'EADS (environnement concurrentiel et opérations de fusions-acquisitions). Conformément aux objectifs définis dans la Vision 2020, il a approuvé les rachats de Vector Aerospace, Satair et Vizada qui ont consolidé la position d'EADS sur le plan international en général et plus précisément dans le domaine des services.

Le Conseil d'administration s'est également penché sur les possibles conséquences de la crise de la dette souveraine en Europe, les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, la gestion des actifs, la conformité de ses processus commerciaux clés, ainsi que sur les initiatives prises en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats des systèmes de gestion du risque d'entreprise, les réglementations concernant le contrôle des exportations, sa politique en matière de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques encourus au plan juridique. Le Conseil d'administration a par ailleurs discuté de nouvelles actions visant à améliorer l'implication des collaborateurs au sein du Groupe.

Enfin, le Conseil d'administration s'est concentré sur des questions liées à la gouvernance et à la planification des relèves afin d'assurer une transition en douceur au niveau du Conseil et de la Direction en 2012. Les recommandations pour les nominations ont été préparées avec diligence par le Conseil d'administration, dans le cadre de la procédure de planification des relèves définie selon les principes de gouvernance d'EADS mis à jour en octobre 2007. Cette procédure entend identifier les meilleurs candidats possibles pour siéger au Conseil d'administration et occuper les postes à pourvoir au niveau de la Direction supérieure. Voir « 1. Informations sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents ».

### Auto-évaluation du Conseil d'administration

Chaque année, le Conseil d'administration procède à une auto-évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie, menée par des consultants indépendants (comme cela a été le cas en 2010). Le Secrétaire général a mené à bien la dernière auto-évaluation début 2012, sur la base d'entretiens individuels organisés avec chaque administrateur. Celle-ci a porté sur le rôle du Conseil d'administration et ses activités ; elle a permis de décider si celui-ci avait bien rempli sa mission, si sa composition était adaptée à la stratégie d'EADS et de contrôler la qualité des documents et processus qui influencent sa performance.

Pour les administrateurs, la fréquence et la durée des réunions du Conseil d'administration permettent d'aborder tous les problèmes. Cependant, l'ajout de réunions non prévues concernant des décisions spécifiques a rendu leur participation au Conseil et leurs déplacements plus contraignants. Les documents transmis se sont améliorés et sont mieux ciblés afin de faciliter la prise de décisions, tout en restant assez détaillés. Les informations fournies pendant les réunions du Conseil sont adaptées au niveau de complexité des activités. La part consacrée aux débats pendant les réunions du Conseil est satisfaisante, notamment car les administrateurs se préparent avant chaque réunion.

Les administrateurs estiment à l'unanimité que le Conseil d'administration a gagné en maturité et que sa capacité à travailler en équipe est efficace, ce qui lui permet d'explorer de nouveaux domaines et de traiter des affaires importantes dans l'intérêt du Groupe, avec ouverture et professionnalisme. Au sein du Conseil, les échanges sont libres et des points de vue contradictoires peuvent s'exprimer, ce qui est constructif. De l'avis des administrateurs, les travaux du Conseil d'administration leur permettent de s'acquitter de leurs missions. En outre, les relations entre le Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif sont satisfaisantes et efficaces grâce à la mise en place d'échanges réciproques. Les réunions ponctuellement organisées sur les différents sites industriels du Groupe sont jugées bénéfiques. Cette pratique devrait donc être renouvelée.

En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe une grande diversité de compétences adaptées, de niveau international, notamment dans le domaine de la finance et de la stratégie. En 2011, les compétences du Conseil d'administration ont été mises au service des thématiques suivantes : stabilisation des programmes A400M et A380 ; élimination des risques techniques et commerciaux liés à l'A350 XWB ; lancement de l'A320neo ; important contrat de fourniture dans l'aviation ; finalisation d'acquisitions majeures ; résultats de la refonte intégrale du système de rémunération des cadres dirigeants ; maintien des activités de défense malgré les pressions à la baisse qui s'exercent sur les dépenses publiques et les budgets de défense ; poursuite de la stratégie régionale et par segment d'activité ; enfin, planification des relèves. Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, une attention particulière est constamment portée à la Compliance.

Les administrateurs ont le sentiment que le Conseil est moins accaparé par la gestion des enjeux liés aux programmes et par les problèmes à court terme, au profit de visions à plus long terme. Les membres du Conseil sont, en majorité, satisfaits de constater qu'ils ont consacré davantage de temps aux problématiques fondamentales en 2011. Pour la troisième fois, le Conseil d'administration a consacré une journée entière à la stratégie en 2011, avec notamment une évaluation des stratégies propres à chaque pays et du paysage de la concurrence dans certains segments industriels précis.

Les Comités au sein du Conseil d'administration sont très complets et professionnels et l'articulation entre le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations et des Nominations avec le reste du Conseil est satisfaisante ; toutefois, le travail des Comités devrait davantage être prévu à des dates distinctes de celles des réunions du Conseil d'administration. Le résultat de la plupart des travaux menés par les Comités est considéré comme intéressant par le Conseil d'administration dans le cadre de la préparation de ses décisions car ces travaux se concentrent davantage sur des problèmes particuliers et techniques, ce qui permet d'éviter toute redondance. Des idées d'amélioration du Comité stratégique ont été proposées afin de renforcer son intérêt pour les besoins du Conseil d'administration. Enfin, les présidences du Conseil d'administration et des Comités font preuve d'une compétence et d'une implication reconnues.

La participation aux réunions du Conseil d'administration dans son ensemble et à celles du Comité des Rémunérations et des Nominations est plus élevée. Elle est considérée comme adaptée à l'organisation d'échanges permanents et éclairés sur les différents thèmes abordés. Le niveau de participation individuelle a également progressé.

Depuis la dernière auto-évaluation de 2011, les discussions sur la stratégie financière pour faire face à la crise de la

dette souveraine en Europe, anticiper les relèves, aborder les problèmes organisationnels et les façons de protéger l'entreprise en cas de désengagement de ses principaux actionnaires font partie des progrès réalisés les plus tangibles. L'amélioration continue, la compétitivité et l'efficacité de la gouvernance d'entreprise et de la Direction du Groupe restent des sujets qui méritent une attention prioritaire et représentent des facteurs décisifs pour le succès d'EADS.

## 4.1.2 Comités au sein du Conseil d'administration

### 4.1.2.1 Répartition des membres au sein des différents Comités en 2011

En 2011, 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 du Conseil d'administration)			Président
Louis Gallois (Président exécutif)			X
Rolf Bartke	X		
Dominique D'Hinnin	X	X	
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay			
Arnaud Lagardère			X
Hermann-Josef Lamberti	Président	X	
Lakshmi N. Mittal			
Michel Pébereau			X
Sir John Parker	X	Président	
Wilfried Porth		X	X
<b>Nombre de réunions auxquelles l'administrateur a participé (taux de participation)</b>	<b>5 (85 %)</b>	<b>4 (94 %)</b>	<b>3 (80 %)</b>

#### 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 l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires (premier trimestre, premier semestre et neuf premiers mois), ainsi que sur la nomination des Auditeurs et la fixation de leur rémunération. Le Comité d'Audit s'assure également du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et veille à ce que les questions d'audit reçoivent l'attention nécessaire lors des réunions du Conseil d'administration. Il doit s'entretenir avec les Auditeurs sur leur programme d'audit et sur les résultats de leurs travaux et veiller au caractère adéquat du contrôle interne du Groupe, de ses principes comptables et de ses procédures d'information financière. Il surveille également le système de gestion du risque d'entreprise GRE du Groupe et l'organisation en charge du respect de la conformité. Les règles et responsabilités du Comité d'Audit sont précisées en détail dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité. Le responsable de la comptabilité et le Directeur financier sont présents aux réunions du Comité d'Audit afin de répondre à toutes les questions soulevées.

Le Comité d'Audit doit se réunir au moins quatre fois par an. Il s'est réuni à cinq reprises en 2011, avec un taux de participation moyen de 85 %. En 2011, le Comité d'Audit a exécuté toutes les activités susmentionnées.

#### 4.1.2.3 Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément aux Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination des membres du Comité exécutif (sur proposition du Président exécutif et validation du Président), du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des actionnaires d'Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et

entreprises membres importantes du Groupe. Le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet également au Conseil d'administration des recommandations concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve les contrats de service et les autres questions contractuelles dans des domaines concernant les membres du Conseil d'administration et 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 régissant les nominations de dirigeants au sein du Groupe doivent favoriser la sélection du meilleur candidat pour un poste donné (« la personne la plus qualifiée pour le poste »), tout en veillant à atteindre une composition diversifiée en termes de répartition hommes-femmes, d'expériences, de nationalités, etc. L'application de ces principes Directeurs ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le plan de la diversité au sein des équipes dirigeantes d'EADS.

Le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité. Le Directeur des Ressources humaines d'EADS est tenu d'assister aux réunions du Comité des Rémunérations et des Nominations afin de présenter des propositions à la Direction et répondre aux questions.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations doit se réunir au moins deux fois par an. Il s'est réuni à quatre reprises en 2011, avec un taux de participation moyen de 94 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration sur les principales nominations au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les meilleurs talents et le plan de successions. Il a évoqué les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, a passé en revue la rémunération des membres du Comité exécutif en 2011, le plan d'actionnariat

salarié et la paie variable pour 2010. En se fondant sur les résultats du plan d'Attribution d'actions gratuites, le Comité a également proposé les modalités du plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2012.

#### 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 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 stratégique.

Le Comité stratégique doit se réunir au moins deux fois par an. Le Président exécutif siège au Comité stratégique et le Directeur marketing et commercial d'EADS en est l'invité permanent afin de défendre les propositions de la Direction et répondre aux questions posées. Le Comité stratégique s'est réuni à trois reprises en 2011, avec un taux moyen de participation de 80 %.

En plus de superviser les principales initiatives stratégiques du Groupe et des Divisions, les cibles d'acquisition et les cessions potentielles, ainsi que les principales priorités du Groupe pour l'exercice, le Comité a formulé des recommandations au Conseil d'administration en lien avec l'environnement concurrentiel, la politique industrielle des pays d'origine du Groupe, la perception de la Société au sein de ses principaux marchés et les nouvelles contraintes qui pèsent sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen des stratégies menées dans différents pays.

### 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 Chief Executive Officer comprend également les responsables des grandes Fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité exécutif s'est réuni à 11 reprises en 2011.

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 commerciale, 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.

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. La durée du mandat des membres du Comité exécutif est de cinq ans.

## Composition du Comité exécutif

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Louis Gallois	68	2007	2012	Président exécutif d'EADS
François Auque	55	2010	2015	Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense
Lutz Bertling	49	2011	2016	Directeur d'Eurocopter
Jean J. Botti	54	2011	2016	Directeur technique d'EADS
Fabrice Brégier	50	2007	2012	Directeur général délégué d'Airbus et responsable de la performance opérationnelle d'EADS
Thomas Enders	53	2007	2012	Président d'Airbus
Jussi Itävuori	56	2008	2012	Directeur des Ressources humaines d'EADS
Marwan Lahoud	45	2007	2012	Directeur de la Stratégie et du Marketing d'EADS
Sean O'Keefe	56	2010	2014	Directeur d'EADS North America
Hans Peter Ring	61	2007	2012	Directeur financier d'EADS
Domingo Ureña-Raso	53	2009	2014	Directeur d'Airbus Military
Stefan Zoller	54	2010	2015	Directeur de Cassidian

Remarque : Statut au 1<sup>er</sup> mars 2012. L'adresse professionnelle de tous les membres du Comité exécutif pour toute question relative à EADS est la suivante : Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

### 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. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

### Lutz Bertling, Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a été nommé en 2006. Issu de la Division Défense & Sécurité, il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux avant de devenir Président d'Eurocopter Deutschland début 2006. Il avait auparavant occupé 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 d'EADS

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 a également suivi le cursus de management en recherche et développement du Massachusetts Institute of Technology (MIT). M. Botti est membre de SAE, 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 est nommé au poste de Directeur général délégué d'Airbus en 2006, et est également en charge de la performance opérationnelle d'EADS, outre ses fonctions habituelles. 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, Président exécutif d'Airbus depuis 2007, a étudié l'Économie, la Science Politique et l'Histoire à l'Université de Bonn et à l'Université de Californie à Los Angeles. Avant de rejoindre l'industrie aéronautique en 1991 (Messerschmitt-Bölkow-Blohm), il a travaillé, entre autres, en tant que membre de l'Équipe Organisationnelle du ministère de la Défense allemand. Chez MBB et ensuite chez DASA, il a occupé des fonctions diverses, incluant celles de Directeur d'Équipe, de Responsable Corporate du Développement et de la Technologie et de Directeur des Systèmes de Défense. Suite à la création d'EADS en 2000, il a été nommé Président exécutif de la Division Défense et Sécurité d'EADS et a occupé cette fonction jusqu'en 2005 lorsqu'il a été nommé Co-Président exécutif d'EADS. M. Enders est Président de la BDLI (Association de l'Industrie Aéronautique Allemande) depuis 2005.

### Jussi Itävuori, Directeur des Ressources humaines

Après avoir rejoint EADS en 2001, M. Itävuori 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 la fonction de Président de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale 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-Raso, Directeur 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 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, Directeur de 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 efficace des événements potentiellement susceptibles d'affecter EADS, gérer le risque pour qu'il se cantonne dans les limites de tolérance définies, identifier et traiter les opportunités et fournir une garantie raisonnable

que les objectifs vont être atteints. 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. Les capacités de pointe et l'organisation avancée en matière de GRE qu'EADS entend

progressivement mettre en place peuvent tenir lieu d'avantages concurrentiels dans la mesure où ils intègrent les objectifs suivants avec succès :

- ⊙ 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 ; et
- ⊙ conformité : conformité aux lois et réglementations applicables.

#### 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 de 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 associées 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 : **la procédure d'exploitation GRE** qui inclut 8 composantes uniformes et normalisées destinées à améliorer la gestion opérationnelle des risques et opportunités ; **la procédure de rapports GRE** qui comprend les procédures pour les rapports d'état du système GRE et la situation des risques et des opportunités ; **la procédure de respect de la conformité GRE** composée de procédures pour corroborer le niveau d'efficacité du système GRE ; enfin, **la procédure de soutien GRE** qui

inclut des procédures pour améliorer la qualité et fournir des contrôles supplémentaires de la qualité du système GRE.

Le processus GRE vise à couvrir toutes les sources possibles de risques et d'opportunités, à partir de sources 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 de leurs activités en conséquence. Ainsi, le processus GRE fait partie intégrante du processus de gestion et interagit avec les autres processus. Les modalités d'application du processus GRE varient en fonction de la tolérance au risque de la direction et de la taille, de la structure et de la nature de l'entité organisationnelle, du programme/projet, du service ou du processus concerné. Néanmoins, les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquent de manière générale.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont évoqués à la section « Facteurs de risque ».

#### 4.1.4.2 Gouvernance et responsabilité du système GRE

La structure de gouvernance et les responsabilités associées du système GRE d'EADS sont les suivantes :

- ⊙ le Conseil d'administration supervise la conception et l'efficacité du système GRE, ce qui passe par des actions de la Direction visant à limiter les risques inhérents aux activités opérationnelles d'EADS. Il évoque les principaux risques au moins tous les trimestres sur la base des rapports GRE ou en fonction des besoins selon le développement des risques opérationnels. Il bénéficie du soutien du Comité d'Audit qui aborde, au moins une fois par an, les activités en lien avec le fonctionnement, la conception et l'efficacité du système GRE, ainsi que tous les changements significatifs et les améliorations prévues avant présentation au Conseil d'administration réuni en séance plénière ;
- ⊙ le Président exécutif d'EADS assisté du Comité exécutif 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 est assisté par le Directeur financier d'EADS qui supervise le CRO d'EADS et est responsable de la conception du système GRE et de la mise en place du processus GRE ;
- ⊙ le CRO d'EADS est avant tout responsable de la stratégie GRE, des priorités, de la conception du système, du développement de la culture et de l'outil de reporting GRE. Il est chargé de suivre le fonctionnement du système GRE, assisté par une organisation spécialement dédiée à la gestion des risques au niveau du Groupe et des Divisions, dont la mission est de réduire, de manière générale, le niveau critique des risques. Cette organisation en charge de la gestion des risques est directement reliée aux détenteurs des risques aux différents niveaux de l'organisation et encourage la culture d'une gestion proactive des risques ;

⊙ la Direction générale des Divisions d'EADS, des Unités opérationnelles ainsi que les fonctions centrales du Siège assument la responsabilité du fonctionnement et du suivi du système GRE dans leur domaine de responsabilité respectif. Elles 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 d'activités appropriées afin d'augmenter la probabilité et l'impact de l'exposition aux opportunités.

#### 4.1.4.3 Efficacité du système GRE

Le système GRE d'EADS se doit d'être efficace. EADS a mis en place des mécanismes récurrents d'auto-évaluation du système GRE, à appliquer à travers tout le Groupe. Ce système doit permettre à EADS de garantir raisonnablement l'efficacité de son système GRE. La garantie de l'efficacité du système GRE se décompose comme suit :

⊙ 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 ;

⊙ tolérance 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 doit faire partie intégrante de ces processus commerciaux. L'efficacité de la GRE est garantie si la réalisation des objectifs du processus GRE est assurée par des contrôles GRE adéquats, qui fonctionnent efficacement dans toute l'organisation et correspondent au niveau respectif de tolérance au risque.

L'efficacité opérationnelle est mesurée, entre autres, par une appréciation des défaillances potentielles majeures du système GRE qui ont été mises au jour au cours de l'exercice ou de tout changement important apporté au système GRE.

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	<b>Suivi régulier</b> Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit examinent, surveillent et vérifient le système GRE.
Direction supérieure	<b>Discussions de la Direction supérieure sur la GRE</b> Ce contrôle constitue l'étape la plus importante du processus de conformité. Tous les résultats des procédures de gestion du risque, auto-évaluation et confirmation sont présentés à la Direction supérieure par les Divisions ou les Unités opérationnelles, discutés et remis en question au niveau du Président exécutif/Directeur financier d'EADS.
Direction	<b>Procédure de lettre de confirmation GRE</b> Les responsables des entités et des processus/départements qui participent aux procédures de respect de la conformité GRE annuelles doivent signer des lettres de confirmation GRE, notamment sur l'efficacité du CI et ses défaillances ou faiblesses. Le périmètre des participants est déterminé après mise en correspondance des activités d'EADS par rapport à la tolérance au risque de la Direction.
Département GRE	<b>Calcul de l'efficacité GRE</b> 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 d'entreprise	<b>Audits sur la GRE</b> Pour fournir une garantie indépendante au Comité d'Audit de l'efficacité du système GRE.
Compliance	<b>Système d'alerte</b> Pour apporter des preuves de défaillances du système GRE.

#### 4.1.4.4 Évolutions en 2011 et perspectives

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de risques plus volatil qu'auparavant. Les capacités de gestion des risques matures sont, en conséquence, plus cruciales, plus stratégiques et globalement plus précieuses. EADS qui a pour objectif de déployer son système GRE en toute efficacité à travers le Groupe afin de limiter les risques et en tirer un avantage concurrentiel, réalise des investissements en conséquence. La conception de son système GRE a évolué pour devenir un outil de gestion plus homogène, orienté sur

les performances, qui est intégré aux activités. Ses principales réalisations en 2011 sont les suivantes :

- ⊙ renforcement des fondements de la GRE, avec évaluation progressive des processus GRE et mise en place d'une véritable culture du risque ;
- ⊙ début du déploiement d'un outil informatique GRE dédié dans tout le Groupe ;
- ⊙ forte contribution de la GRE aux initiatives d'amélioration lancées à travers le Groupe ;

⊙ finalisation avec succès du processus de conformité GRE en fin d'année. En d'autres termes, les lettres de confirmation GRE ont été reçues de la part de tous les détenteurs de risques au sein des Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales, et des échanges avec la Direction supérieure de la GRE ont eu lieu.

À l'avenir, EADS cherchera à :

- ⊙ suivre la voie vers une gestion encore plus mature des risques, notamment une sensibilité GRE, des capacités spécifiques, une organisation et une culture de la gestion des risques ;
- ⊙ intégrer entièrement son organisation de la gestion des risques au sein de ses activités opérationnelles ;
- ⊙ améliorer les mesures, la modélisation et les analyses GRE pour aider à la prise de décisions ;
- ⊙ accroître la transparence, réduire les risques critiques et encourager la saisie d'opportunités en utilisant la méthodologie GRE ;
- ⊙ renforcer le déploiement et l'harmonisation de l'outil informatique GRE à travers le Groupe ;
- ⊙ établir un modèle de compétences commun et un plan de carrière pour les responsables du risque.

EADS cherche en permanence à évaluer et à améliorer l'efficacité opérationnelle de son système GRE. EADS utilisera les recommandations du service d'audit interne qui a revu la gestion du risque d'une sélection de départements et de processus opérationnels afin de renforcer davantage son système GRE.

#### 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 2011 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 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 processus GRE correspondants, couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. Ci-dessous sont décrites les principales procédures opérationnelles au niveau de chaque siège qui ont été mises en place en 2011.

### 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 stratégique ou opérationnelle et la maîtrise et la Gestion des Risques économiques liés aux activités du Groupe. Les responsables financiers de chaque Division rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions.

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. Concernant les risques de crédit liés aux instruments financiers, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34a : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

### 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 pour gérer le risque 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 — 2.1.7 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, étant donné la nature et l'envergure des activités concernées, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à Airbus, basées sur les directives du Groupe et suivant les mêmes principes, avec la participation d'EADS. 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 consiste à promouvoir et 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 d'entreprise

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). En 2011, suite à un examen de l'audit interne, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) a attesté que ce dernier remplit les obligations du Cadre des pratiques professionnelles internationales, l'*International Professional Practices Framework*. L'audit interne s'est également doté d'une fonction légale en 2011, avec l'appui d'experts spécialisés afin de soutenir le Groupe dans son traitement des allégations relatives à son respect de la conformité.

## 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 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 de définir et de déployer, à tous les niveaux d'EADS, des thèmes stratégiques d'EADS liés aux approvisionnements, tels que les 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.

## Éthique et Compliance

Voir ci-dessous « — 4.1.5 Organisation Compliance ».

## 4.1.5 Organisation Compliance

Le responsable de la conformité, c'est-à-dire le *Chief Compliance Officer* (« **CCO** ») du Groupe EADS, est en charge de la conception et de la mise en place du Programme Éthique et Compliance d'EADS, qui soutient l'adhésion du Groupe aux standards éthiques et de Compliance afin de renforcer sa compétitivité mondiale.

Le Programme Éthique et Compliance d'EADS vise à garantir que les pratiques commerciales du Groupe soient 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. Le Code d'Éthique du Groupe, baptisé « Intégrité & Transparence » (mis à jour en 2010 et disponible sur le site de la Société), 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 qu'à 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, 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 leur 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 est chargé de développer et mettre en place les Règles et la Politique d'éthique des affaires d'EADS destinées à se prémunir contre le risque de corruption. Le responsable Compliance des exportations du Groupe vise à garantir que les activités 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. Depuis 2010, un quatrième responsable Compliance de département est chargé 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 :

- ① l'évaluation et le reporting réguliers sur les principaux risques de conformité dans le cadre du système GRE d'EADS ;
- ② le suivi des politiques d'éthique et de Compliance ;
- ③ le reporting en toute transparence au Comité d'Audit et discussions avec le Comité exécutif ;
- ④ les plans de communication et de formation sur le sujet au sein du Groupe ;
- ⑤ le fonctionnement du nouveau système d'alerte mis en place en 2010, l'« 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 crainte 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, de questions de corruption ou de pratiques anticoncurrentielles (depuis 2011). 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 2011, des rapports sur les progrès du programme ont été présentés à quatre 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. Actuellement, les normes sectorielles communes en Europe et l'International Forum on Business Ethical Conduct constituent les deux initiatives les plus innovantes à l'échelle du secteur en matière d'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 consiste à établir une rémunération qui :

- ① attire, fidélise et motive des dirigeants dûment qualifiés ;
- ② soit conforme aux intérêts des actionnaires ;
- ③ soit liée, dans une large mesure, aux performances ;
- ④ soit équitable et transparente ;
- ⑤ soit compétitive par rapport au marché comparable ;
- ⑥ puisse être appliquée de façon uniforme à travers le Groupe.

##### Référence

La politique de rémunération d'EADS est régulièrement comparée aux pratiques en vigueur dans d'autres entreprises internationales, à l'aide de données de groupes de pairs et de données sectorielles fournies par des cabinets de conseil. 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. Dans les pays qui ne sont pas les pays d'origine d'EADS (notamment aux États-Unis), la politique de rémunération d'EADS est comparée aux données d'un groupe d'homologues du secteur au niveau national. La rémunération cible totale des dirigeants est établie 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 à laquelle il assiste. Le Président du Conseil perçoit des honoraires annuels fixes de 180 000 euros au titre de ses fonctions ainsi que des jetons de présence de 10 000 euros pour chaque réunion à laquelle il participe.

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 des 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 des plans de rémunération à long terme d'EADS.

##### 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. En revanche, la politique de rémunération du Président exécutif (ainsi que pour les autres membres du Comité exécutif) est conçue pour équilibrer les objectifs de performance opérationnelle à court terme avec ceux à moyen et long terme de la Société. Cette rémunération comprend les éléments suivants :

Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	% de rémunération cible totale / % acquis
Salaire de base	Rétribution de la valeur de marché du poste/de la fonction	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président exécutif d'EADS : 45 % de la rémunération cible totale</li> <li>Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération cible totale</li> </ul>
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 part variable cible) : EBIT (50 %), trésorerie (50 %)  Part individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Président exécutif d'EADS : 55 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 200 %)</li> <li>Autres membres du Comité exécutif : 50 % de la rémunération annuelle cible (amplitude de 0 % à 200 %)</li> </ul>
Plan de rémunération à long terme	Rétribution de l'implication et de la performance à long terme de la Société fondée sur des objectifs financiers	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises sera fondé sur le bénéfice par action moyen sur trois ans au niveau d'EADS	Les Unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises correspondront de 50 % à 150 % des droits initialement attribués <sup>(1)</sup>

(1) En cas de résultats 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).

En outre, le Président exécutif (de même que les autres membres du Comité exécutif) a droit à une retraite et à d'autres avantages comme décrits ci-après.

#### 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 2011, 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 également résumées ci-dessous :

### Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres du Conseil d'administration en 2011 et 2010 peut se résumer comme suit :

	2011	2010
	(en €)	(en €)
<b>Membres non dirigeants du Conseil d'administration</b>		
Part fixe <sup>(1)</sup>	1 170 000	1 170 000
Jetons de présence	425 000	520 000

(1) La part fixe se rapportant à 2010 a été versée en 2011 ; la part fixe se rapportant à 2011 sera versée en 2012.

	2011	2010
	(en €)	(en €)
<b>Membre dirigeant du Conseil d'administration</b>		
Salaire de base	990 000	900 000
Part variable annuelle (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS N.V.)	1 993 475	1 732 500

Les rémunérations en numéraire des membres non dirigeants du Conseil d'administration se rapportant à 2011 ont été les suivantes :

2011	Part fixe <sup>(1)</sup> (en €)	Jetons de présence (en €)	Total
<b>Administrateurs</b>			
Bodo Uebber	210 000	90 000	300 000
Rolf Bartke	100 000	45 000	145 000
Dominique D'Hinnin	120 000	45 000	165 000
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	80 000	40 000	120 000
Arnaud Lagardère	100 000	30 000	130 000
Hermann-Josef Lamberti	130 000	35 000	165 000
Lakshmi N. Mittal <sup>(2)</sup>	80 000	30 000	110 000
Sir John Parker	130 000	35 000	165 000
Michel Pébereau	100 000	35 000	135 000
Wilfried Porth	120 000	40 000	160 000
<b>Total</b>	<b>1 170 000</b>	<b>425 000</b>	<b>1 595 000</b>

(1) La part fixe sera versée en 2012.

(2) Hors jetons de présence au titre de 2010 versés en 2011.

La rémunération en numéraire du membre dirigeant du Conseil d'administration se rapportant à 2011 a été la suivante :

2011	Salaire de base (en €)	Part variable annuelle se rapportant à 2011 (en €)
<b>Administrateur</b>		
Louis Gallois	990 000	1 993 475

## Plans de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des unités soumises à des conditions de performance octroyées au Président exécutif en 2011 dans le cadre du Plan de rémunération à long terme :

	Plan d'unités : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance <sup>(1)</sup>	
	Octroyées en 2011	Dates d'acquisition
Louis Gallois	51 400	Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans : (i) 25 % prévus en mai 2015 ; (ii) 25 % prévus en novembre 2015 ; (iii) 25 % prévus en mai 2016 ; (iv) 25 % prévus en novembre 2016.

(1) L'attribution de toutes les Unités de performance au Président exécutif est soumise à des conditions de performance.

## Engagements de retraite

Les 12 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, qui leur est versée lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite.

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 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. Ils sont également régis par des règles qui leur sont propres, notamment 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 2,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 alors que le montant de service courant et du coût des intérêts liés aux prestations promises comptabilisé au titre de l'exercice 2011 a représenté une charge de 0,6 million d'euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés.

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne bénéficient d'aucune prestation de retraite.

## Indemnités de départ

Dans le cadre de son contrat de 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 éventuellement due est au maximum de 18 mois du salaire cible annuel total.

Cependant, cette indemnité de départ ne s'applique pas puisque le Président exécutif a atteint l'âge de 65 ans et peut donc prendre sa retraite immédiatement.

Les membres non dirigeants du Conseil d'administration ne peuvent pas prétendre à des indemnités de départ.

## Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans les conditions du mandat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant un an à partir de la fin du mandat et renouvelable pour une durée d'un an, à l'initiative de la Société. Cette clause prévoit une rémunération fondée sur 50 % du dernier salaire annuel cible, défini comme le salaire de base plus la dernière rémunération variable annuelle payée. L'application de cette clause est soumise à une décision du Conseil d'administration.

Dans le cadre d'une démarche anticipée de sa part, le Président exécutif a renoncé au bénéfice de cette rémunération, tout en restant tenu par les dispositions de la clause de non-concurrence ; le Conseil d'administration a accédé à sa demande.

## Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur de ce véhicule de fonction au 31 décembre 2011 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 2011 une rémunération totale de 18 786 097 euros sur la base d'un exercice complet (concernant la rémunération payée aux États-Unis, le taux de change moyen de 2011 a été utilisé). Cette rémunération du Président exécutif est répartie en une part fixe de 45 % et une part variable de 55 % du montant cible. La rémunération des autres membres du Comité exécutif se répartit en une part fixe de 50 % et une part variable de 50 % du montant cible.

La rémunération totale versée en 2011 par EADS et toutes les Sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, s'élève à 2 722 500 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de janvier à décembre 2011, soit 990 000 euros, et la part de rémunération variable versée au titre de 2010, soit 1 732 500 euros).



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 leur est versé par EADS N.V. (la « rémunération NV. », selon les conditions prévues dans la lettre d'accord d'EADS NV).

## 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'intérêts 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 2009, 2010 et 2011, 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 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 36 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, 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 ses Actionnaires — 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 2011, 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 »). Des actions ont été offertes aux salariés à des conditions favorables à l'occasion d'un nouveau plan d'actionnariat salarié (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 soutient l'actionnariat salarié. 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 2011<sup>(3)</sup> :

Année	Prix par action (en €)	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises	Date d'émission
2000	15,30 €	1 €	11 769 259	21/09/2000
2001	10,70 €	1 €	2 017 894	05/12/2001
2002	8,86 € <sup>(1)</sup> /7,93 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 022 939	04/12/2002
2003	12,48 €	1 €	1 686 682	05/12/2003
2004	18 €	1 €	2 017 822	03/12/2004
2005	18,86 €	1 €	1 938 309	29/07/2005
2007	19,62 € <sup>(1)</sup> /17,16 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 037 835	09/05/2007
2008	12,79 € <sup>(1)</sup> /11,70 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 031 820	25/07/2008
2009	10,76 €	1 €	1 358 936	18/12/2009
2011	22,15 € <sup>(1)</sup> / 21,49 € <sup>(2)</sup>	1 €	2 445 527	29/07/2011

(1) Actions acquises dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe.

(2) Actions directement acquises.

(3) 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 a reçu 10 actions gratuites EADS, occasionnant la distribution d'un total de 1 184 220 actions. Ces actions ayant été distribuées par prélèvement sur le stock d'actions d'autocontrôle trésorerie, elles n'ont par conséquent eu aucun impact sur le capital social émis.

#### Plan d'actionnariat salarié 2011

En juin 2011, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,39 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 3 200 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée était ouverte aux salariés qui :

⊙ avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;

⊙ étaient employés par (i) EADS, (ii) l'une de ses filiales ou (iii) l'une des sociétés dont EADS détient au moins 10 % du capital social et peut influencer de manière décisive la conduite et la gestion.

L'offre a été divisée en deux tranches :

⊙ les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 22,15 euros par action ;





© les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 21,49 euros par action.

Le plan d'actionnariat salarié 2011 (ESOP) a été structuré sous la forme d'un plan d'abondement en vertu duquel EADS a abondé, sur la base d'un ratio défini, un certain nombre d'actions acquises à la juste valeur de marché par l'attribution d'actions gratuites. Ce ratio a varié en fonction du nombre d'actions achetées, jusqu'à représenter une remise maximale de 50 % pour 10 actions achetées et une remise minimale de 21 % pour 400 actions achetées (nombre maximum d'actions disponibles à l'achat par un seul et même collaborateur).

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays. Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 445 527 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 29 juillet 2011.

## Futurs plans d'actionnariat salarié

EADS souhaite mettre en place un plan d'actionnariat salarié en 2012, sous réserve de l'accord du Conseil d'administration. Le Plan d'actionnariat salarié 2012 (ESOP) devrait également prendre la forme d'un plan d'abondement en vertu duquel EADS abondera, sur la base d'un ratio défini, un certain nombre d'actions acquises à la juste valeur de marché par l'attribution d'actions gratuites. L'offre totale devrait s'élever aux environs de 3 200 000 actions de la Société, soit 0,39 % de son capital social émis, pour tous les salariés éligibles (y compris le Président exécutif). Dans le cadre du plan ESOP 2012, un plan de rémunération à long terme dédié a été lancé au Royaume-Uni en décembre 2011 sous réserve d'une décision finale du Conseil d'administration.

### 4.3.3 Plans de rémunération à long terme

---

En se fondant sur l'autorisation qui lui a été accordée par les actionnaires réunis en Assemblée (voir ci-dessous la date des Assemblées générales), le Conseil d'administration a approuvé les plans d'octroi de souscription d'actions en 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006. En 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011,

le Conseil d'administration a approuvé l'attribution d'unités soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société. L'attribution de ces « unités » ne sera pas matérialisée sous forme d'actions, mais correspond à un plan soldé en espèces conformément à la norme IFRS 2.

Les principales caractéristiques de ces options, ainsi que des unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2011 sont présentées dans les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 35 : Paiements en actions ». Elles sont également reprises en synthèse dans le tableau ci-dessous :

	Troisième tranche	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	10/05/2001	10/05/2001
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	12/07/2001	09/08/2002
Nombre d'options attribuées	8 524 250	7 276 700
Nombre d'options en circulation	-	1 593 543
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 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 »).	
Date d'expiration	12/07/2011	08/08/2012
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	5 058 674

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	06/05/2003	06/05/2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10/10/2003	08/10/2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	3 165 988	5 269 000
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 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 »).	
Date d'expiration	09/10/2013	07/10/2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % <sup>(1)</sup>
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	3 771 068	5 900

(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	11/05/2005
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	09/12/2005
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation	5 800 678 <sup>(1)</sup>
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 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 »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance.
Date d'expiration	08/12/2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % <sup>(1)</sup>
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	-

(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	04/05/2006
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	18/12/2006
<b>Plan d'options de souscription d'actions</b>	
Nombre d'options attribuées	1 747 500
Nombre d'options en circulation	1 639 500
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	16/12/2016
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %
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	-



**Neuvième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	07/12/2007	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées	1 693 940	506 060
Nombre d'unités en circulation	-	234 508
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
Dates d'acquisition	<p>Les unités soumises à des conditions de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % prévus en mai 2011 ;</li> <li>• 25 % prévues en novembre 2011 ;</li> <li>• 25 % prévus en mai 2012 ;</li> <li>• 25 % prévus en novembre 2012.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	4 240	241 352

**Dixième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13/11/2008	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 192 740	801 860
Nombre d'unités en circulation	2 104 820	761 420
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
Dates 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. Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % prévus en mai 2012 ;</li> <li>• 25 % prévues en novembre 2012 ;</li> <li>• 25 % prévus en mai 2013 ;</li> <li>• 25 % prévus en novembre 2013.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	5 600	3 780

(1) Sur la base de la satisfaction à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'EADS) 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).





**Onzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	13/11/2009	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 697 740	928 660
Nombre d'unités en circulation	2 612 380	910 360
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
Dates 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 objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % prévus en mai 2013 ;</li> <li>• 25 % prévues en novembre 2013 ;</li> <li>• 25 % prévus en mai 2014 ;</li> <li>• 25 % prévus en novembre 2014.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	7 850	3 400

(1) Sur la base de la satisfaction à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'EADS) 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).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

**Douzième tranche**

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10/11/2010	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 891 540	977 780
Nombre d'unités en circulation	2 843 440	956 400
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
Dates 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 objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % prévus en mai 2014 ;</li> <li>• 25 % prévues en novembre 2014 ;</li> <li>• 25 % prévus en mai 2015 ;</li> <li>• 25 % prévus en novembre 2015.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	-	-

(1) Sur la base de la satisfaction à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT\* cumulé d'EADS) 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).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes aux États financiers statutaires — Note 11 : Rémunération ».

Treizième tranche

Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	09/11/2011	
<b>Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence</b>		
	<b>Unités soumises à des conditions de performance</b>	<b>Unités soumises à des conditions de présence</b>
Nombre d'unités attribuées <sup>(1)</sup>	2 588 950	877 750
Nombre d'unités en circulation	2 588 950	877 750
Unités attribuées à :		
• M. Louis Gallois*	51 400	-
• aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2011 (treizième tranche)	320 050	-
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 771
Dates 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 objectifs de performance à moyen terme sont satisfaits.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition compte quatre dates de paiement échelonnées sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % prévus en mai 2015 ;</li> <li>• 25 % prévues en novembre 2015 ;</li> <li>• 25 % prévus en mai 2016 ;</li> <li>• 25 % prévus en novembre 2016.</li> </ul>	
Nombre d'unités acquises	-	-

(1) Sur la base de la réalisation à 100 % des objectifs de performance. Un minimum de 50 % des unités soumises à des conditions de performance sera acquis, 100 % en cas de performance égale à l'objectif et 150 % au maximum en cas de dépassement des critères de performance. En cas de résultats négatifs en valeur absolue (EBIT cumulé du Groupe EADS) 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).

\* Pour plus d'informations sur les unités accordées au Président exécutif, se reporter aux « Notes 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 aux États financiers (IFRS) – Note 35 : 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.

## Détention d'actions de la Société par les administrateurs

Administrateur	Actionariat
• M. Louis Gallois	15 actions ordinaires 67 500 stock-options <sup>(1)</sup> 13 500 actions liées à des conditions de performance
• M. Dominique d'Hinnin	61 actions ordinaires
• M. Arnaud Lagardère	2 actions ordinaires

(1) 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	164
5.2 Attestation de l'entité assumant la responsabilité du Document d'Enregistrement	164
5.3 Politique en matière d'informations	165
5.4 Engagements de la Société en matière d'informations	165
5.5 Changements significatifs	166

## 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 représenté par :

Louis Gallois  
*Président exécutif*

## 5.3 Politique en matière d'informations

Personne à contacter pour toute information :

M. Philippe Balducchi

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](mailto:ir@eads.com)

Le site Internet, [www.eads.com](http://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 21 avril 2010 et approuvé par cette même autorité ;
- ⊙ du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 19 avril 2011 et approuvé par celle-ci ;
- ⊙ des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers d'EADS pour les exercices clos les 31 décembre 2009, 2010 et 2011, avec les rapports correspondants des commissaires aux comptes ; peuvent être inspectés 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 verts (appel gratuit) 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](mailto: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 ».

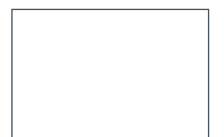


## 5.5 Changements significatifs

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale du Groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2011.







[www.reports.eads.com](http://www.reports.eads.com)

---

Le rapport annuel 2011 complet d'EADS est composé de :



Panorama EADS 2011  
Progresser, Innover,  
Transformer



Document d'enregistrement 2011  
États financiers

**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

