



PANORAMA EADS 2012

DÉPLOYER NOTRE TALENT
POUR UNE ÈRE NOUVELLE



EADS

EADS

EN BREF



DÉPLOYER NOTRE TALENT POUR UNE ÈRE NOUVELLE



PANORAMA
EADS 2012

L'année 2012

01 ENTRER *dans une ère nouvelle*

- 08 - Message du Président
du Conseil d'administration
sortant
- 10 - Lettre du Président
du Conseil d'administration
- 12 - Conseil d'administration
- 14 - Message
du Président exécutif
- 16 - Comité exécutif du Groupe
- 18 - Entretien
avec le Directeur financier

02 ANTICIPER *le changement*

- 22 - Entretien avec le Directeur
de la Stratégie et du Marketing
- 24 - Marchés et perspectives

03 ATTEINDRE *nos objectifs*

- 32 - Airbus
- 38 - Eurocopter
- 40 - Astrium
- 42 - Cassidian

04 PRÉPARER *l'avenir*

- 46 - Des employés engagés
- 48 - Innovation
- 50 - Protection de l'environnement
- 52 - Chaîne d'approvisionnement

- 54 - Adresses
- 56 - Informations actionnaires



EADS DÉPLOYER NOTRE TALENT *POUR UNE ÈRE NOUVELLE*

Hausse du chiffre d'affaires et de la rentabilité, progression du carnet de commandes, avancement des principaux programmes de développement, transition réussie de la direction et stratégie toujours axée sur l'innovation et l'internationalisation : 2012 a été porteur pour EADS. Cette année a également été marquée par les importants progrès réalisés dans la restructuration de la gouvernance de l'entreprise. EADS peut donc, en toute confiance, relever les défis à venir. Le succès d'EADS repose sur ses collaborateurs, qui travaillent à travers le monde et dans tous nos domaines d'activités afin de...

... déployer notre talent pour
une ère nouvelle.

L'ANNÉE 2012



Eurofighter



"Flashdrums" au salon aéronautique de Farnborough



EC145



Inauguration de la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB



Airbus dévoile les plans de sa ligne d'assemblage final aux États-Unis

4

30 MARS 2012

EUROFIGHTER SIGNE UN CONTRAT DE MAINTENANCE DE CINQ ANS

Eurofighter signe un contrat de cinq ans pour la maintenance de la flotte des avions de combat Typhoon dans ses quatre principaux pays clients (Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni), contribuant ainsi à maintenir des milliers d'emplois dans l'ingénierie, la gestion de projet et la chaîne d'approvisionnement.

22 MAI 2012

CASSIDIAN DEVIENT L'UN DES PRINCIPAUX PARTENAIRES AGS DE L'OTAN

Cassidian devient l'un des principaux partenaires du programme AGS (Capacité alliée de surveillance terrestre) de l'OTAN, pour la fourniture d'entités mobiles terrestres, en tant que sous-traitant de Northrop Grumman.

12 JUILLET 2012

EADS RECRUTE EN FANFARE À FARNBOROUGH

400 volontaires d'EADS organisent un spectacle surprise lors du salon aéronautique de Farnborough, vêtus de T-shirts aux couleurs vives et jouant du tambour, pour mettre en avant les projets de recrutement du Groupe prévoyant l'embauche de 5 000 personnes en 2012.

27 AVRIL 2012

EUROCOPTER LIVRE SON 500^e EC145

Eurocopter livre le 500^e appareil de taille moyenne EC145 à Transportes Aereos Pegas dans ses locaux de Donauwörth, en Allemagne, marquant ainsi la dixième année de production à cadence élevée pour cet hélicoptère. Transportes Aereos Pegas est le premier opérateur mexicain dans le Golfe du Mexique.

2 JUILLET 2012, AIRBUS ANNONCE LA LIGNE D'ASSEMBLAGE FINAL DE L'A320 AUX ÉTATS-UNIS

Dans le cadre d'un développement stratégique majeur, Airbus annonce son projet d'implantation d'une ligne d'assemblage final de l'A320 à Mobile (Alabama), qui sera son premier site de production aux États-Unis. Cette ligne d'assemblage final va créer des emplois et répondre à la demande sur le plus grand marché des appareils monocouloirs.

23 OCTOBRE 2012

AIRBUS DÉVOILE LA LIGNE D'ASSEMBLAGE FINAL DE L'A350 XWB

Le Premier ministre français, Jean-Marc Ayrault, et le Président d'Airbus, Fabrice Brégier, inaugurent les 74 000 m² de la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB à Toulouse, en France, qui emploiera 1 500 personnes et construira jusqu'à 10 avions par mois à partir de 2018.



A400M



Ariane 5



Skynet 5D



EC175



A320 équipé des nouvelles extrémités de voilure Sharklets

16 NOVEMBRE 2012 LES TROIS PREMIERS A400M VOIENT LE JOUR

Les trois premiers avions de transport A400M de nouvelle génération produits en série sont réunis sur la ligne d'assemblage final de Séville en Espagne. Au total, quatre avions seront livrés en 2013, dont trois à la France et un à la Turquie.

21 NOVEMBRE 2012 LE BUDGET SPATIAL EUROPÉEN GARANTIT LE FINANCEMENT DES LANCEURS

L'Agence spatiale européenne vote un budget de 10 milliards d'euros pour la période 2013-2017, confirmant ainsi le financement du développement du lanceur Ariane 5 ME et de l'étude de définition d'Ariane 6. Cette décision budgétaire donne une meilleure visibilité au secteur spatial européen.

5 DÉCEMBRE 2012 RESTRUCTURATION DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ACTIONNARIAT D'EADS

Le Conseil d'administration d'EADS et les actionnaires majoritaires conviennent d'une modification en profondeur de la structure de l'actionariat et de la gouvernance de la Société. Cet accord, approuvé par les actionnaires en mars 2013, va simplifier la gouvernance d'EADS et augmenter le capital flottant du Groupe qui va passer de 49 % à plus de 70 %.

12 DÉCEMBRE 2012 L'HÉLICOPTÈRE EC175 DE SÉRIE EFFECTUE SON VOL INAUGURAL

Eurocopter réalise le premier vol d'un hélicoptère EC175 de série développé avec son partenaire chinois AVIC, confirmant l'excellente performance en termes de sécurité, de puissance et de confort de cet hélicoptère civil de taille moyenne.

19 DÉCEMBRE 2012 ARIANE 5 LANCE LE SATELLITE MILITAIRE BRITANNIQUE SKYNET 5D

Ariane 5 lance le satellite militaire Skynet 5D de Kourou, en Guyane française. Ce tir a été marqué par le triple rôle d'Astrium, qui a produit le lanceur Ariane 5, a assuré la conception et la production du satellite Skynet 5D et opère le programme Skynet 5 pour le compte du ministère britannique de la Défense.

21 DÉCEMBRE 2012 AIRASIA REÇOIT LES PREMIERS A320 ÉQUIPÉS DE SHARKLETS

AirAsia devient le premier opérateur d'un A320 équipé de Sharklets, les extrémités d'ailerons conçues pour améliorer l'aérodynamisme et réduire jusqu'à 4 % la consommation de carburant et les émissions. AirAsia est le client le plus important de la Famille A320.



01

ENTRER

dans une ère nouvelle

Direction et gouvernance



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SORTANT

ARNAUD LAGARDÈRE

8



Arnaud Lagardère, Président jusqu'au 2 avril 2013

Chers Actionnaires,

J'ai été nommé Président du conseil d'EADS à la dernière Assemblée générale annuelle, cependant lorsque vous lirez ces lignes, mon successeur aura déjà pris ses fonctions. Ce changement illustre l'évolution rapide de notre Société en 2012.

Sur le plan commercial, EADS a généré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires et de son bénéfice malgré un environnement macroéconomique difficile. Cette performance et la confiance en l'avenir ont poussé le Conseil à relever sa recommandation de dividende. Cette évolution s'est également traduite par une hausse du cours de l'action EADS.

Tout au long de l'année, le Conseil d'administration (et ses Comités) a travaillé sur différents sujets : il a notamment renforcé

« À partir de maintenant, le contrôle de la Société est confié à tous les actionnaires, le flottant représentant la majorité du capital. »

les contrôles en matière de risques et de conformité, soutenu la gestion des carrières et relève de poste et encouragé l'introduction du rendement du capital investi (ROCE) parmi les principaux critères de performance.

Le Conseil d'administration a dû également gérer des situations exceptionnelles, à commencer par le changement de direction : le moment fort de cette transition a été l'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue en mars 2013. Elle a dissous le Pacte d'actionnaires qui avait donné à EADS la stabilité nécessaire pour se développer depuis son lancement en 2000. Ce système sophistiqué d'accords et de règlements avait pour objectif initial de permettre un actionariat diversifié tout en protégeant les principaux intérêts souverains, de faciliter la transition vers une culture d'entreprise plus forte, de favoriser l'intégration du personnel, de valoriser les différentes nationalités et d'éviter toute interférence politique dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Mais 12 ans après, il était temps de faire d'EADS une société « normale ».

Après la tentative de fusion avec BAE Systems, ayant mis en lumière les limites du système, tous les actionnaires sont convenus qu'une modification radicale de la gouvernance était nécessaire, ainsi que l'ouverture de l'actionariat de la Société. Un accord a rapidement été trouvé et il a été signé en décembre 2012.

Désormais, le contrôle de l'entreprise est confié à tous les actionnaires, le flottant représentant la majorité du capital.

La composition du nouveau Conseil d'administration, qui remplacera les Administrateurs initialement nommés par les actionnaires principaux, a été confiée à un Comité de nomination ad hoc présidé par Sir John Parker et composé uniquement d'Administrateurs indépendants. Les meilleurs candidats pour un Conseil élargi et compétent ont été identifiés.

Je remercie tous les Administrateurs pour leur soutien pendant cette « renaissance » d'EADS, et en particulier les Administrateurs sortants pour leurs contributions de premier ordre. Tout au long de mes mandats en tant qu'Administrateur et Président du conseil, mon objectif a été de favoriser le développement de la Société.

Mon défunt père, Jean-Luc Lagardère, avait imaginé, avec Jürgen Schrempp et Pedro Ferreras, un Groupe EADS puissant et financièrement solide, un magnifique symbole de l'intégration européenne. Leur rêve est devenu réalité !

La réussite future du Groupe repose sur la motivation et la mobilisation de tous ses employés. Je les remercie pour leur performance exceptionnelle en 2012 et je félicite la direction pour l'énergie déployée dans ce processus de changement.

Enfin, je tiens à vous remercier, vous les actionnaires d'EADS, pour votre fidélité sans faille. EADS compte sur votre engagement. Le nouveau Conseil d'administration ainsi que le Comité exécutif du Groupe, sous la direction de Tom Enders, feront tout leur possible pour être dignes de votre confiance.

Arnaud Lagardère

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2012

L'année 2012 a été une année de transition et de progrès pour le Conseil d'administration d'EADS, ouvrant la voie à un changement en profondeur de la gouvernance du Groupe. Le 5 décembre 2012, le Conseil d'administration d'EADS et les actionnaires majoritaires ont signé un accord visant à normaliser et à simplifier la gouvernance et la structure de l'actionnariat de la Société. Après cet accord, une version révisée des statuts a été approuvée et les nouveaux Administrateurs ont été élus lors de l'Assemblée générale extraordinaire (AGE) tenue le 27 mars 2013.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni 11 fois en 2012. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution de la situation du Groupe au moyen de rapports présentés par le Président exécutif, comprenant les plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions est resté stable à 86 %.

Tout au long de l'exercice 2012, le Conseil d'administration a surveillé l'avancement des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A400M, l'A380, le NH90 et la sécurité des frontières saoudiennes. Il a été régulièrement tenu informé de l'évolution du programme A350 XWB ainsi que de la situation concernant les nervures des voilures de l'A380.

Le Conseil d'administration s'est également concentré sur la stratégie d'EADS (notamment sur l'environnement concurrentiel) et a entrepris l'examen des mesures d'intégration post-fusion après les récentes acquisitions. Par ailleurs, le Conseil a approuvé l'investissement dans la ligne d'assemblage final pour avions monocouloirs à Mobile, dans l'Alabama.

Après l'abandon du projet de fusion entre EADS et BAE Systems, le Conseil a soutenu la direction dans ses négociations avec les principaux actionnaires en vue de leur faire renoncer à leurs droits de contrôle et d'établir une nouvelle gouvernance telle que décrite dans l'Accord multipartite.

Le Conseil d'administration a également examiné les résultats financiers du Groupe et ses prévisions, la gestion des actifs, les difficultés de la chaîne d'approvisionnement, l'activité de services, la conformité de ses processus commerciaux clés et de ses principaux programmes, ainsi que les initiatives prises en matière d'efficacité et d'innovation. Il a analysé les résultats des systèmes de gestion du risque d'entreprise («GRE»), les réglementations concernant le contrôle des exportations, sa politique en matière de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil a également évoqué les mesures à prendre après les résultats de la troisième enquête annuelle sur l'implication des salariés d'EADS.

Enfin, le Conseil d'administration s'est concentré sur les questions liées à la gouvernance et aux plans de successions, assurant une transition en douceur au sein du Conseil d'administration et de la direction.

ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2012

Chaque année, le Conseil d'administration procède à une évaluation de sa performance et, tous les trois ans, à une évaluation plus approfondie, menée par des consultants indépendants. En raison de la transition au sein du Conseil d'administration et de la direction en milieu d'année, et compte tenu des importantes modifications de la gouvernance et de la composition du Conseil qui ont suivi l'AGE de mars 2013, le Conseil a décidé de ne pas procéder à cette évaluation en 2012. La prochaine évaluation du Conseil d'administration sera réalisée en 2013.

COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit est chargé de formuler des recommandations au Conseil d'administration sur l'approbation des comptes annuels et des comptes intermédiaires, ainsi que sur la nomination des Auditeurs externes et la fixation de leur rémunération. En 2012, le Comité d'audit s'est acquitté de toutes ses obligations et s'est réuni cinq fois, avec un taux moyen de participation de 85 %.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à six reprises en 2012, avec un taux moyen de participation de 96 %. 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 meilleures candidatures et les plans 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 2012, le plan d'actionnariat salarié et la part variable pour 2011. En se fondant sur les résultats du plan d'attribution d'actions gratuites, le Comité a également proposé un Plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2013.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Pendant l'initiative de fusion avec BAE, le Conseil d'administration a assuré les fonctions du Comité stratégique. De ce fait, le Comité ne s'est réuni qu'une fois au premier semestre 2012. La nouvelle Gouvernance d'EADS, proposée à l'AGE pour approbation, ne prévoit pas le maintien du Comité stratégique.

LETTRE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DENIS RANQUE

10



Denis Ranque, Président à partir du 2 avril 2013

Chers actionnaires et parties prenantes,

C'est un grand honneur pour moi d'avoir été nommé Président du Conseil d'administration au moment où EADS se dote d'une nouvelle gouvernance et d'un actionariat élargi. Je suis ravi de relever ce défi, parce que je suis persuadé que cette « nouvelle donne » apportera beaucoup à la Société et à ses parties prenantes.

Tout d'abord, elle accorde une plus grande importance à tous les actionnaires, sans aucune discrimination.

Deuxièmement, elle va permettre d'être moins dépendante des politiques nationales et d'établir des relations matures avec les gouvernements des pays d'origine d'EADS, qui peuvent être certains que leurs intérêts fondamentaux en matière de sécurité seront protégés.

“Le Conseil a plus que jamais la volonté de superviser tous les aspects de la performance, des risques et des opportunités d'EADS pour assurer sa réussite à long terme.”

Enfin, elle signifie que plus de 70 % des actions d'EADS sont désormais dans le flottant, ce qui favorise leur liquidité et leur attrait pour les investisseurs, notamment par le biais d'une plus grande représentativité dans les indices.

Ces effets positifs sont le résultat des changements profonds de gouvernance que vous avez approuvés, en tant qu'actionnaires, lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013.

Les principaux éléments à rappeler sont les suivants :

Indépendance du Conseil d'administration : au moins neuf administrateurs non exécutifs doivent répondre aux critères d'indépendance établis par le Code néerlandais de gouvernance d'entreprise, et aucun fonctionnaire en activité ou représentant d'un État ne pourra être nommé au Conseil. Le Conseil compte actuellement 10 administrateurs indépendants. En ce qui concerne les Conseils des sociétés de défense en France et en Allemagne, seule EADS pourra proposer des candidats qui seront soumis au consentement des États.

Simplification des prises de décision : au sein du Conseil d'administration, les décisions seront adoptées à la majorité simple et les droits de veto ont été supprimés. Toutefois, un système de majorité qualifiée et de quorum a été mis en place afin principalement de préserver l'équilibre de la nouvelle gouvernance, de favoriser un meilleur examen et une plus forte conviction face aux décisions importantes.

La « nouvelle donne » va permettre non pas d'accroître mais de réduire l'influence des États : comme pour toute autre société normale, l'autorité des États français, allemand et espagnol se limitera à leur rôle de régulateur ou de client. Après cet accord, leur influence sera très limitée et, à l'instar de tous les autres actionnaires, ils n'auront aucune influence sur les questions opérationnelles, ce qui constitue un changement radical.

Le plafonnement des participations des actionnaires à 15 %, conjugué à l'obligation de dépasser le seuil de 80 % pour les rachats et à la participation actuelle des États de 28 % garantit que les actifs stratégiques restent hors de portée des tentatives de rachat hostiles. Les sociétés de Défense en France et en Allemagne constituent un mécanisme de protection supplémentaire pour les activités nationales les plus sensibles au sein d'un périmètre dédié et supervisé par le Conseil.

Que pouvez-vous attendre du Conseil d'administration ?

Nous avons l'intention d'utiliser les outils que vous nous avez légués afin de poursuivre une croissance ambitieuse, durable et responsable.

En nous appuyant sur les bases solides établies par nos prédécesseurs, nous allons tout d'abord chercher à redynamiser la stratégie de la Société et à identifier de nouvelles opportunités commerciales. Comme il l'a fait récemment, le Conseil continuera de suivre l'évolution des principaux programmes et mettra l'accent sur la maîtrise des risques et l'excellence opérationnelle.

Le Conseil reconnaît que, pour attirer les investisseurs, EADS doit bénéficier d'une structure de capital efficace. Avec l'autorisation des actionnaires, le Groupe a lancé un programme de rachat d'actions puis d'annulation d'actions afin de favoriser la hausse du bénéfice par action et l'ouverture de notre actionnariat à de nouveaux investisseurs. Le calibrage de ce rachat a été effectué avec prudence, en tenant compte de son impact sur la notation de crédit, et avec le souci de préserver la valeur et les capacités d'investissement futures.

Le Conseil est également partisan d'une politique de dividende durable reflétant l'amélioration de la performance de la Société.

Il souhaite, par ailleurs, que le nouveau dynamisme d'EADS bénéficie à l'ensemble des parties prenantes : employés (dont les compétences et l'engagement sont la clé de notre succès) mais aussi fournisseurs et partenaires commerciaux, et plus largement les communautés au sein desquelles EADS s'efforce d'être un citoyen exemplaire. À ce titre, le Conseil a plus que jamais la volonté de superviser tous les aspects de la performance, des risques et des opportunités d'EADS en vue de sa réussite à long terme.

EADS peut désormais hisser la grand-voile et profiter des vents favorables.

Veuillez croire, chers actionnaires et parties prenantes, à l'expression de mes sentiments distingués.



Denis Ranque

COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ D'AUDIT

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

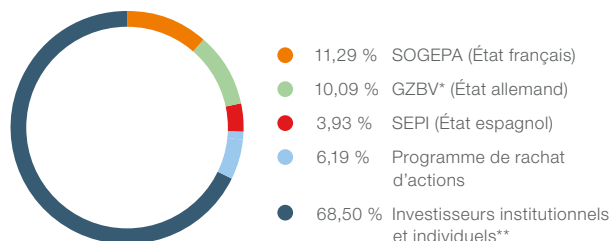
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

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

11

Pour plus d'informations sur la nouvelle gouvernance, vous pouvez consulter le chapitre Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement 2012.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT au 1^{er} mai 2013



* KfW et d'autres entités publiques allemandes

** Dont les actions sous séquestre de SOGEPA (0,07 %) et SEPI (0,29 %)

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nommé lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 mars 2013 ; entré en fonction le 2 avril 2013



DENIS RANQUE (61)

Président du Conseil d'administration d'EADS

M. Ranque a rejoint le groupe Thomson en 1983 en tant que Directeur du Plan puis Directeur des affaires spatiales. De 1998 à 2009, il est Président-directeur général du groupe Thomson-CSF, rebaptisé Thales. Études : École polytechnique et Corps des mines.

TOM ENDERS (54)

Président exécutif d'EADS

M. Enders est devenu Président exécutif d'EADS en 2012 après avoir été Président-Directeur général d'Airbus, Co-Président exécutif d'EADS et Président exécutif de la division Défense et Sécurité. Il a commencé sa carrière au sein du ministère de la Défense allemand. Études : Université de Bonn et Université de Californie à Los Angeles (économie, sciences politiques et histoire).

MICHEL PÉBEREAU (71)

Président honoraire de BNP Paribas

M. Pébereau était Président-Directeur général et Président du Conseil d'administration de BNP Paribas. Il assumait auparavant les fonctions de Président-Directeur général du Crédit Commercial de France. Il a occupé plusieurs fonctions de haut rang au sein du Trésor français. Études : École nationale d'administration et École polytechnique.

12



HERMANN-JOSEF LAMBERTI (57)

Ancien Membre du Conseil d'administration de Deutsche Bank

M. Lamberti était Directeur général délégué et Membre du Directoire de Deutsche Bank (1999-2012). Il a auparavant travaillé chez IBM et occupé le poste de Président du Conseil d'IBM Allemagne. Il a débuté sa carrière chez Touche Ross, avant de rejoindre la Chemical Bank. Études : Universités de Cologne et Dublin (administration des entreprises).

SIR JOHN PARKER (70)

Président d'Anglo American

Sir John Parker est Président du Conseil d'Anglo American, Vice-président du Conseil de DP World (Dubai) et Administrateur non dirigeant de Carnival. Il a été Président du Conseil de National Grid et Président exécutif de Harland & Wolff et du Groupe Babcock International. Études : College of Technology et Queens University (architecture navale et ingénierie mécanique).

LAKSHMI N. MITTAL (62)

Président-Directeur général d'Arcelor Mittal

M. Mittal est Président-Directeur général d'Arcelor Mittal, le plus grand groupe sidérurgique du monde. Il est Membre du Conseil d'administration de Goldman Sachs, du Conseil Économique International du Forum Économique Mondial et du Comité consultatif de la Kellogg School of Management. Études : St Xavier's College, Calcutta (commerce).



JOSEP PIQUÉ i CAMPS (58)
Président de Pangea XXI, Consultora Internacional

M. Camps est Président du Conseil de Vueling et ancien ministre de l'Industrie et de l'Énergie, ministre des Affaires étrangères et ministre des Sciences et Technologies en Espagne. Études : Université de Barcelone (doctorat en économie et administration des entreprises, droit).

ANNE LAUVERGEON (53)
Partenaire chez Efficiency Capital, Présidente-Directrice générale d'A.L.P.S.A.

Mme Lauvergeon a été Présidente du Directoire d'Areva (2001-2011). Elle a auparavant travaillé chez Alcatel et Lazard Frères & Cie et occupé le poste de Secrétaire Général adjoint de la Présidence de la République française. Études : École normale supérieure et Ecole nationale supérieure des Mines.

HANS-PETER KEITEL (65)
Vice-président de l'Association allemande de l'industrie (BDI)

M. Keitel est Vice-président de l'Association allemande de l'industrie. Il a auparavant été Président-Directeur général de Hochtief (1992-2007) et il a débuté sa carrière chez Lahmeyer International. Études : Universités de Stuttgart et de Munich (ingénierie du bâtiment et économie), Université de Munich (doctorat en ingénierie).



JEAN-CLAUDE TRICHET (70)
Gouverneur honoraire de la Banque de France

M. Trichet a été Président de la Banque centrale européenne. Il a auparavant été en charge de la Direction du Trésor et gouverneur de la Banque de France. Études : École des Mines de Nancy, Institut d'Études politiques de Paris, Université de Paris (économie) et École nationale d'Administration.

RALPH D. CROSBY, JR. (65)
Ancien Membre du Directoire d'EADS et de Northrop Grumman

M. Crosby a été assistant militaire auprès du Vice-président des États-Unis et a siégé au Corporate Policy Council de Northrop Grumman. Il est anciennement Président-Directeur général d'EADS North America (2002-2009). Études : Académie militaire de West Point, Universités de Harvard et de Genève.

MANFRED BISCHOFF (70)
Président du Conseil de surveillance de Daimler

M. Bischoff a rejoint Daimler-Benz en 1976 avant de devenir Membre du Directoire de Daimler-Benz. Il a été Président du Conseil d'EADS (2000-2007) et il est Président du Conseil de surveillance de Daimler. Études : Université de Heidelberg (maîtrise et doctorat en économie).

MESSAGE
DU PRÉSIDENT
EXÉCUTIF
TOM ENDERS

“Nous souhaitons en 2013 franchir une étape importante en termes de retour sur investissement pour les actionnaires.”

14



Tom Enders

Chers actionnaires, employés, clients et fournisseurs,

Marquée par de très bons résultats financiers et des changements majeurs au sein de l'entreprise, 2012 restera une année charnière dans l'histoire d'EADS. Outre l'amélioration de la performance opérationnelle, illustrée par l'augmentation du nombre de livraisons d'avions et la hausse des principaux indicateurs financiers, nous avons également conclu un accord historique visant à simplifier et à normaliser la gouvernance et l'actionnariat d'EADS.

Le nouveau Conseil d'administration est en place et je me réjouis de pouvoir travailler en collaboration avec le nouveau Président du Conseil, Denis Ranque, que je connais depuis de nombreuses années. Les actionnaires majoritaires privés, Daimler et Lagardère, qui ont participé à la création de la Société, ont à présent cédé leurs participations, portant le flottant jusqu'à un minimum de 72 % du capital.

EADS a maintenu sa croissance bénéficiaire en 2012, principalement grâce à de nettes améliorations opérationnelles dans l'activité commerciale. La Société affiche une hausse à deux chiffres de son chiffre d'affaires et de son EBIT*, une progression de sa marge opérationnelle sous-jacente à 5,3 % et un carnet de commandes en hausse à 567 milliards d'euros. L'EBIT* et le résultat net ont toutefois été pénalisés par d'importantes charges exceptionnelles liées aux activités d'Airbus, Eurocopter et Cassidian.

Sur le plan opérationnel, d'importantes étapes ont été franchies en 2012 par les différentes Divisions d'EADS qui ont toutes contribué à l'amélioration de l'EBIT* du Groupe :

Airbus Commercial a enregistré sa 11^e année consécutive de hausse de la production avec un niveau record de 588 livraisons à 89 clients tandis qu'Airbus Military a livré 29 appareils ; ATR a également progressé avec un niveau record de 64 livraisons d'avions.

Grâce à une solide activité dans les services, Eurocopter a généré un chiffre d'affaires record de 6,3 milliards d'euros malgré une baisse du nombre de livraisons. Environ 250 hélicoptères utilitaires légers Lakota ont été maintenant livrés.

Astrium a confirmé sa position de leader de l'industrie spatiale mondiale avec sept lancements d'Ariane 5 et la livraison de neuf satellites construits par Astrium.

Les principales activités de Cassidian ont dégagé de bons résultats avec un niveau soutenu de livraisons de l'Eurofighter et une croissance des commandes en glissement annuel malgré des budgets de défense restreints.

La progression des activités de services a fortement contribué à la performance du Groupe, les sociétés acquises en 2011 générant environ 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Les activités de services d'Eurocopter et d'Astrium ont été favorisées par l'acquisition de Vector Aerospace et Vizada respectivement.

En ce qui concerne les programmes prioritaires, Airbus a bien progressé sur l'A350 XWB, la ligne d'assemblage final devenant pleinement opérationnelle avant le premier vol prévu à l'été 2013. Ce programme demeure toutefois ambitieux et le calendrier ne laisse plus aucune marge d'erreur. Les tests de fonctionnalité et fiabilité ont été finalisés sur le transporteur militaire A400M, permettant d'effectuer les premières livraisons au deuxième

trimestre 2013. Par ailleurs, les problèmes sur les ailes de l'A380 ont été résolus, les réparations sont en cours pour les avions en opération et les modifications de conception ont été intégrées aux nouvelles normes de production.

Eurocopter a progressé sur la voie de l'innovation, le marché ayant validé l'EC130 T2 et l'EC145 T2. Par ailleurs, les premières versions du NH90 destinées au transport et aux applications navales ont été livrées dans leur configuration finale. En ce qui concerne les problèmes de l'EC225, Eurocopter en a identifié les causes et défini des solutions après plusieurs incidents concernant des fissures sur les arbres de rotors et les avertisseurs d'urgence. La flotte devrait reprendre du service après l'approbation des régulateurs plus tard dans l'année.

Astrium a fait preuve d'une grande rigueur dans l'exécution des programmes et, dans le même temps, l'Agence spatiale européenne a confirmé, en novembre 2012, les budgets garantissant les prochaines étapes du développement d'Ariane 5 Midlife Evolution, permettant à la Division d'enregistrer les premiers contrats.

La nouvelle direction de Cassidian a mis en place un plan de restructuration afin de s'adapter à l'évolution des conditions de marché. La Division est aujourd'hui plus apte à améliorer les marges de ses principales activités rentables.

Toutes ces avancées n'auraient pu être possibles sans l'engagement sans faille de nos 140 000 salariés qui participent chaque jour à l'accomplissement des objectifs opérationnels et financiers du Groupe. L'année a également été marquée par une transition en douceur au sein de la direction. Je salue la contribution de mon prédécesseur Louis Gallois au cours des cinq années de son mandat en tant que Président exécutif d'EADS jusqu'au 31 mai 2012.

Le bilan de l'année 2012 serait incomplet sans mentionner notre tentative de fusion avec BAE Systems. Bien que ce projet n'ait finalement pas abouti, il a ouvert la voie à la signature en décembre de l'Accord multipartite qui a permis de simplifier et de normaliser la gouvernance d'entreprise d'EADS. Il est important de souligner que l'ancien pacte d'actionnaires a été dissous et que nous avons désormais un nouveau Conseil d'administration indépendant. Nous avons également commencé à installer notre siège opérationnel unique à Toulouse, faisant ainsi progresser l'intégration d'EADS. La version 2.0 d'EADS devient réalité.

En 2013, l'équipe de direction générale va s'efforcer de consolider les avancées réalisées en 2012. Pour y parvenir, nous allons nous concentrer sur la réduction des risques du portefeuille d'activités et la gestion rigoureuse des programmes de développement comme l'A350 XWB afin de maîtriser et de réduire les risques inhérents. Nous souhaitons en 2013 franchir une étape importante en termes de retour sur investissement pour les actionnaires.



Tom Enders
Président exécutif

COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE



HARALD WILHELM

Directeur financier d'EADS et d'Airbus

M. Wilhelm est chargé de garantir la performance financière d'EADS et d'Airbus, d'obtenir les financements pour le Groupe, de gérer les risques et les opportunités, de garantir la transparence financière et de créer de la valeur pour les actionnaires d'EADS.

FRANÇOIS AUQUE

Président exécutif d'Astrium

M. Auque est responsable de la réussite d'Astrium et prépare l'avenir de la division Espace.

JEAN BOTTI

Directeur technique d'EADS

La mission de M. Botti consiste à piloter la stratégie et les activités de recherche et technologie du Groupe et de garantir des technologies innovantes ainsi que les outils informatiques, de qualité et de production adaptés à l'avenir de la Société.

GÜNTER BUTSCHEK

Directeur général délégué d'Airbus

En tant que Directeur général délégué d'Airbus, M. Butschek est chargé de la gestion des opérations, de l'ingénierie, des achats et de la chaîne d'approvisionnement ainsi que de la qualité et des technologies de l'information.

FABRICE BRÉGIER

Président exécutif d'Airbus

En qualité de Président exécutif d'Airbus, M. Brégier est responsable du succès global de toutes les activités commerciales et militaires d'Airbus, de la promotion des programmes en cours et en développement, ainsi que des initiatives stratégiques.

TOM ENDERS

Président exécutif d'EADS

M. Enders est responsable de la gestion globale des activités et opérations du Groupe EADS. Il préside le Comité exécutif du Groupe.

**MARWAN LAHOUD**

Directeur Général Délégué à la Stratégie et au Marketing d'EADS

M. Lahoud est chargé de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie du Groupe, notamment en matière de fusions-acquisitions, ainsi que du marketing et du développement du Groupe à l'international.

THIERRY BARIL

Directeur des Ressources humaines d'EADS et d'Airbus

Le rôle de M. Baril consiste à s'assurer de la gestion efficace des employés d'EADS, de leur mobilisation et de leurs compétences, afin de maîtriser les défis actuels et futurs.

LUTZ BERTLING

Président exécutif d'Eurocopter



→ **GUILLAUME FAURY** succède à Lutz Bertling le 30 avril 2013.

Le Président exécutif d'Eurocopter a pour mission de renforcer la position

de leader d'Eurocopter et d'assurer le succès commercial et la satisfaction des clients pour les programmes d'hélicoptères et les services associés.

BERNHARD GERWERT

Président exécutif de Cassidian

M. Gerwert assure la compétitivité de Cassidian et prépare l'avenir de la Division.

JOHN LEAHY

Directeur général délégué d'Airbus – Clientèle

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

DOMINGO UREÑA-RASO

Directeur d'Airbus Military

M. Ureña-Raso est à la tête d'Airbus Military, où il est notamment responsable des ravitailleurs et du programme A400M.

Il est rattaché au Président exécutif d'Airbus.

SEAN O'KEEFE

Président exécutif d'EADS North America

M. O'Keefe assume les responsabilités stratégiques et opérationnelles aux États-Unis pour étendre la présence d'EADS sur ce marché, en coordination avec les Divisions d'EADS.

ENTRETIEN

AVEC LE DIRECTEUR FINANCIER

HARALD WILHELM

“À l’avenir, l’amélioration de la rentabilité va être la principale priorité de l’équipe de direction. ”

EN 2012, EADS A PUBLIÉ DE MEILLEURS CHIFFRES. POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DES FAITS MARQUANTS DE L’ANNÉE ?

Nos résultats 2012 reflètent bien les progrès réalisés : malgré un environnement macroéconomique difficile, notre chiffre d’affaires est en hausse de 15 %. La dynamique commerciale reste bonne. Notre carnet de commandes a maintenant atteint le niveau record de 566 milliards d’euros, ce qui représente une importante source de croissance future. Il convient également de signaler la grande diversification géographique du carnet de commandes qui reflète notre croissance dynamique en Asie-Pacifique et au Moyen-Orient.

Plus important encore, nos résultats montrent que nous progressons en termes de rentabilité. Notre EBIT* avant éléments non récurrents est en hausse de 68 % et notre résultat net a gagné 19 % à 1,2 milliard d’euros. Il nous reste encore des efforts à fournir pour atteindre nos objectifs de rentabilité à long terme mais nous avons franchi une étape importante. À l’avenir, l’amélioration de la rentabilité va être la principale priorité de l’équipe de direction. Nous nous focaliserons en particulier sur l’opérationnel. Dans le cadre des nouveaux programmes, nous allons porter toute notre attention sur l’A350 qui reste un défi.

POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE LA PROPOSITION DE DIVIDENDE POUR CETTE ANNÉE ?

Le dividende proposé est de 0,60 euro par action, ce qui traduit clairement notre engagement envers nos actionnaires de créer de la valeur. L’augmentation par rapport à l’exercice précédent (0,45 euro) reflète l’amélioration du bénéfice par action ; elle traduit également la progression du ratio de distribution qui est passé de 35 % à 40 %.

POURQUOI PROPOSEZ-VOUS UN RACHAT D’ACTIONS ?

Comme vous le savez, EADS modifie actuellement la structure de son actionnariat. Cette transformation va permettre de normaliser notre gouvernance et d’augmenter fortement le capital flottant. Je pense que nos actionnaires devraient bénéficier de ces changements. C’est pourquoi la direction a proposé un programme de rachat d’actions pouvant aller jusqu’à 3,75 milliards d’euros sur une période de 18 mois. C’est le signe que nous avons confiance dans la nouvelle structure et, avant tout, que

nous voulons récompenser la fidélité de nos actionnaires. Avec une position de trésorerie nette à 12,3 milliards d’euros, nous disposons des ressources suffisantes pour le faire tout en préservant notre capacité à investir. À terme, conserver une position de trésorerie forte va rester l’une de nos priorités. Nous ne ferons pas de compromis sur ce point.

LES PERSPECTIVES DU FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE POUR 2013 SONT RELATIVEMENT MODÉRÉES, BIEN QU’AU POINT D’ÉQUILIBRE. POUR QUELLES RAISONS ?

En 2013, nous tablons clairement sur une nouvelle amélioration de la rentabilité sous-jacente, avec un objectif d’EBIT* avant éléments non récurrents de 3,5 milliards d’euros. Ceci va se traduire par une nette augmentation du flux de trésorerie opérationnel. En 2013, nous allons continuer à investir dans les montées de cadence pas seulement chez Airbus mais également chez Eurocopter. Ces investissements concernent le début de l’industrialisation de l’A350, la montée en puissance du programme A400M et une réduction temporaire des livraisons de l’A380 pendant la phase de transition avec les nouveaux pieds de nervure des voilures. Ces projets vont avoir un impact sur les « dépenses en capitaux » et le fonds de roulement. Comme en 2012, nous tablons sur un profil de flux de trésorerie concentré vers la fin de la période et nous nous efforcerons d’atteindre l’équilibre avant la fin de l’année.

VOUS AVEZ MENTIONNÉ LES OBJECTIFS DE RENTABILITÉ À LONG TERME. QUEL NIVEAU DE RENTABILITÉ VISEZ-VOUS SUR LES ANNÉES À VENIR ?

Notre performance opérationnelle s’améliore en particulier grâce à l’activité des avions commerciaux et aux contributions positives d’Eurocopter et d’Astrium. Chez Cassidian, les activités clés affichent également de bonnes performances. Dans les années à venir, alors que la baisse des coûts liés au programme A380 devrait favoriser une progression positive, nous entrons dans une phase critique du développement de l’A350. Comme dans tout nouveau programme, les premières livraisons auraient un effet plutôt dilutif sur la rentabilité. Hors risque lié à l’A350 et avec une hypothèse d’un taux de change dollar-euro d’environ 1,30, notre objectif est clairement d’atteindre un taux de rentabilité sur les ventes de 10 % d’ici la fin de l’exercice 2015.



19

Harald Wilhelm

Nous privilégions entre autres la réduction des risques au sein de notre portefeuille. Ainsi, la nouvelle direction de Cassidian a entrepris une revue complète de ses activités en 2012 afin d'améliorer les marges. Bien entendu, notre priorité reste l'exécution des programmes au sein du Groupe, avec un accent mis sur l'A350 qui a bien progressé au cours des 12 derniers mois bien qu'il reste un programme ambitieux.

QUE PENSEZ-VOUS DE LA RÉCENTE ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ?

Après une hausse de 38 % en 2011 et de 22 % en 2012, l'évolution du cours de l'action dans les premiers mois de 2013 est restée très positive. C'est le signe que les investisseurs partagent notre optimisme et ont confiance en nos capacités.





02
ANTICIPER
le changement
Stratégie

ENTRETIEN
*AVEC LE DIRECTEUR
DE LA STRATÉGIE ET
DU MARKETING*

MARWAN LAHOUD

“Grâce à notre bon positionnement sur les marchés et à notre situation financière solide, nous sommes bien placés pour relever les défis à venir.”

22



Marwan Lahoud

L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL A BEAUCOUP CHANGÉ AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES. QUELLE EST LA STRATÉGIE ACTUELLE D'EADS ?

Les conditions de marché mondiales sont effectivement en pleine évolution. La crise de la dette a rendu la situation budgétaire dans nos pays d'origine plus tendue que jamais. D'un autre côté, le marché de l'aviation civile reste solide, avec une demande soutenue émanant des régions à forte croissance. Ce qui explique le niveau record de 566,5 milliards d'euros de notre carnet de commandes.

Au cours des dernières années, notre stratégie était fondée sur la génération de croissance dans toutes nos activités en nous développant à l'international et en élargissant notre offre, en particulier dans le domaine des services. Je pense que nous avons bien progressé dans ces domaines et que la Société est aujourd'hui plus solide.

Mais notre stratégie a été définie il y a cinq ans déjà et il faut reconnaître que notre Société a évolué. EADS entre en 2013 dans une ère nouvelle, avec une nouvelle structure d'actionariat, une nouvelle gouvernance et un nouveau Conseil d'administration. Il est donc impératif de revoir notre stratégie et de vérifier si les hypothèses formulées il y a cinq ans sont toujours valables.

AVEZ-VOUS PRÉVU D'AJUSTER LA STRATÉGIE DANS LE DOMAINE DE LA DÉFENSE ?

Tout à fait, c'est un domaine que nous allons étudier. Les principales activités de défense d'EADS, comme le programme Eurofighter et MBDA, restent très rentables. Mais nous sommes réalistes quant aux perspectives de croissance sur nos marchés traditionnels et les marchés à l'exportation sont de plus en plus concurrentiels. Par ailleurs, la tentative de fusion avec BAE Systems en 2012 a illustré le degré de complexité de l'environnement actuel.

Dans le secteur de la défense, nous allons donc nous réorienter vers la rentabilité plutôt que vers la croissance. La nouvelle direction de Cassidian travaille déjà en ce sens.

L'amélioration de la rentabilité est en effet une priorité stratégique claire pour le Groupe dans son ensemble. Au sein du secteur institutionnel, Astrium s'efforce d'améliorer les coûts et la rentabilité du programme Ariane par exemple. Airbus doit également poursuivre ses efforts en vue d'une meilleure rentabilité.

VOUS AVEZ PARLÉ DE PROGRÈS EN TERMES DE PRÉSENCE INTERNATIONALE. POUVEZ-VOUS NOUS CITER DES EXEMPLES RÉCENTS ?

La décision d'installer une ligne d'assemblage final d'Airbus à Mobile, dans l'Alabama, se démarque particulièrement. Non seulement elle augmente le nombre des sites de production d'EADS, mais elle va aussi permettre à Airbus de s'implanter solidement en tant qu'acteur industriel aux États-Unis. Cette

nouvelle usine devrait produire entre 40 et 50 avions de la famille A320 d'ici à 2018, ce qui permettrait à Airbus d'augmenter sa part de marché pour les avions monocouloirs en Amérique du Nord. Elle va également aider Airbus à augmenter sa couverture du risque de change lié à la parité euro-dollar.

Eurocopter continue de se développer, notamment en Amérique du Sud et en Asie : une nouvelle usine d'assemblage pour les hélicoptères EC275 a été inaugurée à Itabuja, au Brésil, avec un investissement total de 160 millions d'euros. Eurocopter a également signé un accord pour la construction d'un centre de finition et de customisation pour les hélicoptères Écureuil à Tianjin, en Chine.

Astrium a aussi poursuivi son développement international avec la création d'Astrium Americas, Astrium Brazil et Astrium Singapore et a, par ailleurs, signé un accord de coentreprise avec la société industrielle russe RSC Energia pour le développement conjoint de satellites et d'équipements.

EADS A POUR OBJECTIF DE FAIRE CROÎTRE SES ACTIVITÉS DE SERVICES. QUELS PROGRÈS ONT ÉTÉ RÉALISÉS AU COURS DES 12 DERNIERS MOIS ?

Depuis l'acquisition de Vector Aerospace et de Vizada en 2011, ces sociétés contribuent très efficacement à notre croissance dans le secteur des services. Au-delà de ces acquisitions, nos Divisions ont continué à étendre leur offre de services. Eurocopter a ainsi ouvert cinq nouveaux simulateurs de vol à travers le monde, un centre de formation au Mexique et un centre de support en Australie. Les services représentent désormais 42 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter et 25 % de celui d'Astrium. Airbus cherche également à augmenter ses activités de services par le biais des services logistiques de Satair et d'Airbus Flight Hour Services, qui a connu un lancement prometteur avec quelque 100 avions déjà sous contrat.

QUELS ONT ÉTÉ LES FAITS MARQUANTS EN TERMES DE PRISES DE COMMANDES ?

La demande est restée très soutenue chez Airbus. Signalons notamment que Singapore Airlines a commandé 20 A350-900 et cinq A380. En fait, la dynamique est encourageante pour toutes les Divisions : Eurocopter, Astrium et Cassidian ont toutes enregistré une hausse des prises de commandes par rapport à l'année précédente. Dans le cas de Cassidian, l'accord signé par Oman pour l'achat de 12 Eurofighter est un signe très fort.

EN QUELQUES MOTS, COMMENT RÉSUMERIEZ-VOUS LA SITUATION ACTUELLE D'EADS ?

Je dirais que grâce à notre bon positionnement sur le marché et à notre situation financière solide, nous sommes très bien placés pour relever les défis des années à venir.

MARCHÉS

ET PERSPECTIVES

Les économies émergentes et en développement ont été les principaux moteurs de la croissance économique mondiale en 2012. L'accélération de l'activité dans ces pays a soutenu le secteur de l'aéronautique, en particulier l'aviation civile. Le niveau de la dette publique explique la faiblesse des marchés institutionnels aux États-Unis et en Europe.



L'A380 est de plus en plus utilisé dans la région Asie-Pacifique

24

UNE CROISSANCE MONDIALE HÉSITANTE

En 2012, l'assainissement budgétaire et un système financier encore faible ont continué de peser sur la croissance des pays développés. Parallèlement, les marchés émergents et en développement ont mieux résisté et ont apporté la plus grande contribution à la croissance économique.

Dans ses « Perspectives de l'économie mondiale » publiées en octobre 2012, le Fonds monétaire international (FMI) a estimé la croissance mondiale à 3,3 % en 2012, en repli par rapport aux deux années précédentes (5,1 % en 2010 et 3,8 % en 2011).

Les économies développées, qui comprennent les pays du G7, ont fait état d'une croissance quasi nulle avec un taux estimé à 1,3 % en 2012. La crise de la dette dans la zone euro a continué de fragiliser la confiance des marchés en 2012, les pays du sud de l'Europe ayant du mal à rééquilibrer leurs positions budgétaires. Selon les estimations du FMI, l'économie de la zone euro s'est

repliée de 0,4 % en 2012 alors que les États-Unis enregistrent une croissance de 2,2 %.

LA CROISSANCE DES PAYS ÉMERGENTS SE POURSUIT

Selon les chiffres du FMI, les marchés émergents et en développement, qui comprennent l'Amérique latine, l'Europe centrale et de l'Est et la Communauté des États indépendants ainsi que les économies asiatiques, ont connu une croissance nettement plus élevée avec un taux global de 5,3 %. La Chine et l'Inde ont respectivement progressé de 7,8 % et 4,9 %. Les cinq pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaisie, Philippines, Thaïlande et Vietnam) ont également enregistré une forte croissance de 5,4 %.

En ce qui concerne l'année à venir, le FMI prévoit une reprise mondiale hésitante avec une croissance estimée à 3,6 % en 2013, la crise de la zone euro demeurant la principale menace. Avec un taux de croissance estimé à 5,6 % en 2013, les économies émergentes et en développement devraient une nouvelle fois largement surperformer les pays développés.

Dans ses perspectives publiées en novembre 2012, l'OCDE prévoit que les économies développées vont commencer à regagner du terrain en 2014, avec une croissance de 2,3 %. Elle prévoit, par ailleurs, en 2014 une croissance en Chine (8,9 %), ainsi qu'au Brésil, en Inde, en Indonésie, en Russie et en Afrique du Sud.

CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

Le besoin d'ajustement budgétaire continue de peser sur les budgets des gouvernements des pays développés. Selon l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI), en 2011, dernière année pour laquelle des données sont disponibles, les dépenses militaires mondiales s'élevaient à 1 738 milliards de dollars, soit environ 2,5 % du PIB mondial. En termes réels, les dépenses de 2011 sont globalement inchangées par rapport à 2010, mettant fin à 12 années de hausse. L'augmentation des dépenses militaires dans 61 pays a été presque entièrement annulée par la baisse des dépenses dans les 62 pays restants.

GRANDES TENDANCES À LONG TERME

Dans son rapport « Horizon 2060 », l'OCDE prévoit que, sur la base des parités de pouvoir d'achat de 2005, la Chine deviendra la première économie mondiale dans quelques années. L'Inde devrait dépasser la zone euro dans environ 20 ans. D'ici à 2060, le PIB combiné de la Chine et de l'Inde sera supérieur à celui de l'ensemble de la zone OCDE, alors qu'en 2012 il ne représentait qu'un tiers du PIB de l'OCDE.

Les changements économiques ainsi que la croissance de la population vont influencer les tendances démographiques à long terme et avoir un impact marquant sur le développement technologique et l'environnement. La protection de l'environnement et la sécurité énergétique sont devenues des priorités pour de nombreux gouvernements, et le changement climatique est désormais considéré comme un risque considérable.

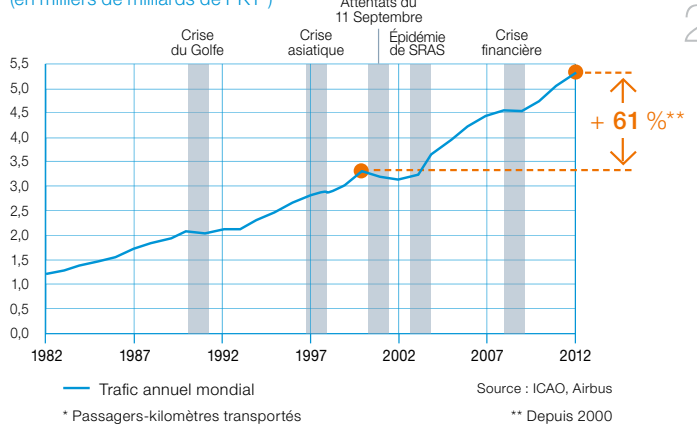
Si la quête de sources d'énergie durables et viables se poursuit, l'Arctique, avec ses importantes réserves d'hydrocarbures, pourrait devenir une source de tensions régionales.

Plus de 80 millions de terminaux mobiles seront connectés à Internet d'ici à 2020 selon l'étude 2020 MegaTrends de Frost & Sullivan. La demande de capacités de communication à la fois dans le domaine civil et militaire va se traduire par un engorgement croissant de l'espace.



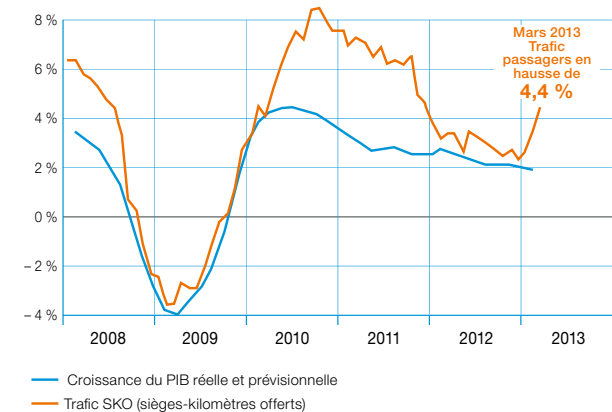
La production d'avions d'Airbus a augmenté en 2012 pour répondre à une demande croissante

Le trafic aérien résiste aux chocs externes
(en milliers de milliards de PKT*)



Net rebond du trafic passagers

PIB mondial réel et trafic passagers (en glissement annuel, évolution mensuelle)



LA DEMANDE D'AVIONS RESTE SOUTENUE

HAUSSE DU TRAFIC MALGRÉ LE REPLI ÉCONOMIQUE

Dans ses perspectives sectorielles publiées en décembre 2012, l'Association internationale du transport aérien (IATA), organisation représentant environ 240 compagnies aériennes et 84 % du trafic aérien mondial, estime à 5,3 % la croissance du nombre de passagers pour l'année 2012 avec un bénéfice pour le secteur de 6,7 milliards de dollars (2011 : 8,8 milliards de dollars).

Malgré la hausse des prix du pétrole, avec un baril à 109,5 dollars en moyenne sur l'année, et le ralentissement économique mondial, avec un taux de croissance juste au-dessus de 2 %, les compagnies aériennes ont bénéficié d'un meilleur rendement et de la restructuration du secteur. Selon l'IATA, les économies d'échelle ont permis aux grandes compagnies de mieux résister dans un environnement difficile.

Les compagnies de la région Asie-Pacifique devraient générer les profits les plus importants avec 3 milliards de dollars. Comparé au chiffre de l'exercice précédent (5,4 milliards de dollars), il s'agit d'un net repli des bénéfices lié à l'affaiblissement du marché du fret et au ralentissement économique en Chine. En Amérique du Nord, les transporteurs devraient enregistrer pour l'année 2012 un bénéfice net cumulé de 2,4 milliards de dollars (2011 : 1,7 milliard de dollars). Cette hausse par rapport à l'année précédente est principalement due à une meilleure utilisation

des actifs liée à la consolidation du secteur. Les compagnies aériennes européennes devraient atteindre le seuil de rentabilité.

En ce qui concerne 2013, l'IATA a fait état pour les compagnies aériennes de perspectives globalement inchangées par rapport à 2012, la croissance économique mondiale, principal moteur du secteur, ne devant que légèrement s'améliorer par rapport à 2012. Le nombre de passagers devrait croître de 4,5 % et le fret devrait augmenter de 1,4 % (2012 : - 0,2 %). Avec la légère modération des prix du pétrole prévue en 2013, l'IATA table sur une hausse des bénéfices des compagnies aériennes à 8,4 milliards de dollars. Les compagnies nord-américaines et d'Asie-Pacifique devraient enregistrer les plus gros profits sur le plan régional. Les compagnies européennes devraient atteindre le seuil de rentabilité pour la deuxième année consécutive, affectées par les incertitudes suscitées par l'économie européenne, des niveaux d'imposition élevés et des infrastructures inefficaces.

DE SOLIDES PERSPECTIVES À MOYEN TERME

À moyen terme, l'IATA prévoit que le trafic aérien retrouve une croissance soutenue. Dans ses prévisions 2012-2016 publiées en décembre dernier, l'IATA table, entre 2012 et 2016, sur une hausse de 5,3 % par an du nombre de passagers, qui devrait s'établir à 500 millions sur les liaisons intérieures et à 330 millions sur les liaisons internationales. Les économies émergentes d'Asie-Pacifique, d'Amérique latine et du Moyen-Orient devraient quant à elles connaître la plus forte croissance du nombre de passagers selon l'IATA. Dans la région Asie-Pacifique, le trafic de passagers devrait progresser à un rythme de 6,7 % par an et



Inauguration de la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB à Toulouse



Eurocopter poursuit sa croissance stratégique sur les marchés mondiaux

représenter 33 % des passagers dans le monde en 2016, soit le premier marché régional pour le transport aérien.

Au cours des 30 dernières années, le trafic aérien a doublé tous les 15 ans et il devrait encore doubler sur les 15 prochaines années, selon les prévisions d'Airbus. Si les marchés émergents devaient bénéficier d'une demande croissante de nouveaux avions de transport de passagers, les marchés traditionnels d'Europe et d'Amérique du Nord devraient recevoir plus de 40 % des livraisons de nouveaux avions au cours des 20 prochaines années. Afin de répondre à la demande croissante et d'assurer le renouvellement des flottes vieillissantes, Airbus estime qu'il faudra plus de 27 000 nouveaux avions de transport de passagers d'ici à 2031. Nous assistons à une montée en cadence de la production aéronautique, qui reste un défi majeur pour les grands constructeurs aériens et leurs chaînes d'approvisionnement. Selon Alix Partners, les volumes de production devront augmenter de 45 % d'ici à 2015.

Au sein des États les problèmes de sécurité entretiennent la demande d'hélicoptères, notamment en matière de contrôle des frontières, de surveillance de l'environnement, d'opérations contre la piraterie et de missions antiterroristes.

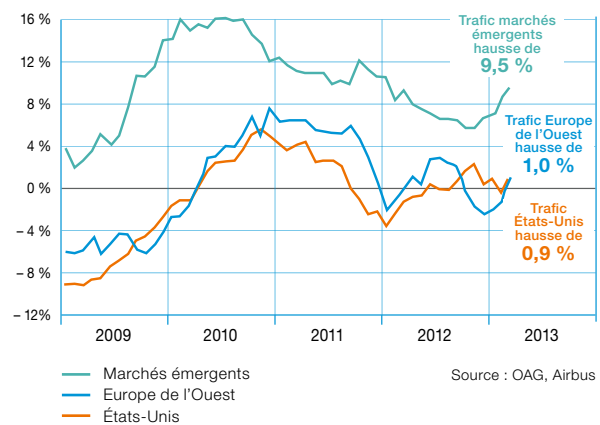
L'EXPLORATION PÉTROLIÈRE ET LE MARCHÉ DE LA SÉCURITÉ ALIMENTENT LA DEMANDE EN HÉLICOPTÈRES

La demande croissante des opérateurs offshore devrait doper les ventes d'hélicoptères commerciaux. Le secteur des hydrocarbures reste un marché porteur pour les hélicoptères civils, car les prix relativement élevés de l'énergie encouragent les activités d'exploration.

La crise de la dette souveraine a pesé sur le marché des hélicoptères militaires en 2012 et cette situation devrait se maintenir en 2013. Selon une étude de Frost & Sullivan, le marché mondial des plateformes militaires ne devrait augmenter que de 2 % entre 2011 et 2021. Le marché civil devrait, quant à lui, progresser à un rythme annuel de 4 % sur la même période, alimenté par une croissance régulière du secteur parapublic. Le groupe TEAL prévoit une production de près de 16 000 hélicoptères (dont 9 500 appareils à usage civil et 6 400 appareils militaires) représentant un montant de 195 milliards de dollars entre 2012 et 2021.

Les marchés émergents continuent d'alimenter la croissance

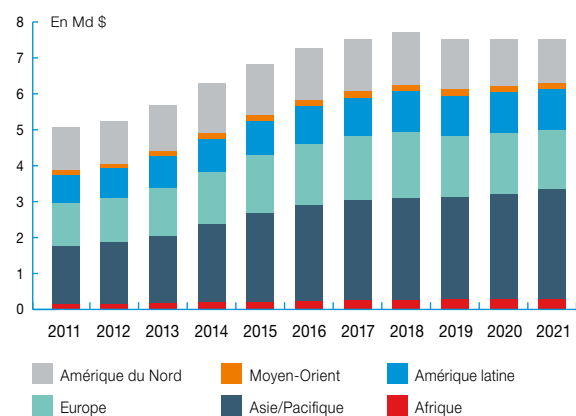
Sièges kilomètres offerts, en glissement annuel, évolution mensuelle (%)



27

Plateformes d'hélicoptères civils – Prévisions de chiffre d'affaires par région

Monde, 2011-2021 – Taux de croissance annuelle cumulée = 4,05 %



BUDGETS GOUVERNEMENTAUX MENACÉS

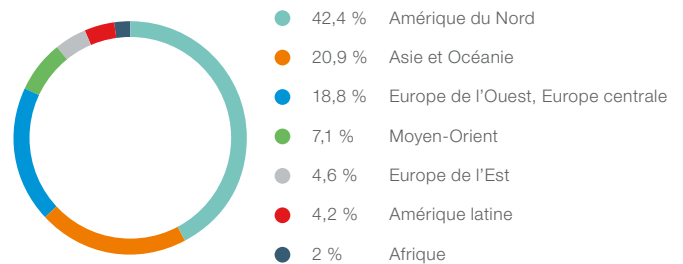
LES DÉPENSES MILITAIRES DES ÉTATS-UNIS RESTENT STABLES

Les États-Unis sont le premier pays au monde en termes de dépenses militaires. Ils devraient le rester malgré les réductions prévues et la menace de baisse des dépenses généralisées si le gouvernement américain ne parvient pas à trouver un accord budgétaire. Selon les données du SIPRI, les dépenses militaires des États-Unis en 2011 sont restées quasi stables par rapport à l'année précédente, représentant 41 % des dépenses mondiales.

28

En Asie, les dépenses militaires de la Chine ont poursuivi leur hausse, avec un gain de 6,7 % en termes réels. La Chine est le deuxième pays au monde en termes de dépenses militaires, représentant 8,2 % du total mondial. Selon le SIPRI, les dépenses militaires globales pour le reste de l'Asie et l'Océanie sont restées stables. Malgré la crise financière en 2008, peu de pays asiatiques ont connu des difficultés budgétaires et beaucoup se sont au contraire développés. Selon le rapport « Asian Defence Spending 2000-2011 » (Hofbauer, Hermann, Raghavan), les

Dépenses militaires mondiales (2011)



Source : SIPRI

dépenses militaires en Asie devraient dépasser celles de l'UE en 2012.

Les dépenses de défense de la Russie ont progressé de 9,3 % en 2011, plaçant le pays devant le Royaume-Uni et la France pour la première fois depuis le début des années 1990. La Russie est le troisième pays au monde en termes de dépenses militaires, représentant 4,1 % du total mondial. Selon le SIPRI, une nouvelle augmentation d'environ 50 % est prévue jusqu'en



Face à des budgets militaires restreints, EADS développe ses activités de services

A400M



Ariane 5

2014 pour remplacer par des armes modernes, d'ici à 2020, 70 % des équipements militaires russes (qui datent pour la plupart de l'ère soviétique).

Le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne, les trois plus gros budgets de défense d'Europe occidentale et centrale, n'ont que légèrement réduit leurs dépenses militaires depuis 2008, de 0,6 %, 4 % et 1,6 % respectivement. Le Royaume-Uni et l'Allemagne prévoient de nouvelles réductions : 7,5 % en termes réels jusqu'en 2014/15 pour le premier et environ 10 % jusqu'en 2015 pour le second. La France prévoit des dépenses plus ou moins stables jusqu'en 2013.

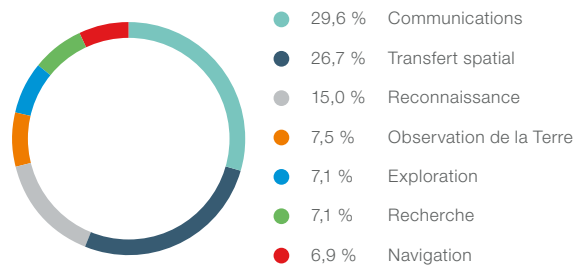
Les dépenses militaires d'Amérique latine ont chuté de 3,3 % en termes réels en raison d'une baisse de 8,2 % des dépenses du Brésil. Les dépenses militaires de l'Afrique ont progressé de 8,6 %, en particulier grâce à l'Algérie (+ 44 %), plus gros budget du continent. Au Moyen-Orient, les dépenses ont augmenté de 4,6 % en termes réels.

Face à des budgets restreints, les industries de défense des pays développés adaptent leur offre pour proposer des services et des produits standard et développent des approches de partenariats créatives. La stratégie américaine de rapprochement au profit de la région Asie-Pacifique devrait se poursuivre, favorisant les investissements dans les forces navales et aériennes.

Le marché des solutions de sécurité poursuit sa croissance, car les gouvernements à travers le monde ont besoin de surveiller leurs infrastructures sensibles, sécuriser les événements majeurs et accroître la surveillance et la sécurité aux frontières. Selon la Security Survey 2012 de l'association professionnelle

Marché mondial des lancements spatiaux (2011)

Éclatement en pourcentage des ventes par secteur



Source : Frost, décembre 2012

britannique ADS Group, le marché mondial de la sécurité a été estimé à environ 384 milliards de livres en 2011 et devrait atteindre 535 milliards de livres d'ici à 2015.

L'AGENCE SPATIALE EUROPÉENNE MAINTIENT SON BUDGET

Selon les dernières données disponibles de l'association de l'industrie spatiale Eurospace, les clients civils (notamment pour les lanceurs et les satellites) représentaient 37 % des recettes du secteur en Europe en 2010 pour un montant d'environ 2,2 milliards d'euros.

Les clients institutionnels représentaient 63 % des recettes de l'industrie spatiale, soit 3,8 milliards d'euros. En 2012, les principaux contributeurs à l'Agence spatiale européenne (ESA) étaient l'Allemagne, la France et l'Italie avec une contribution collective représentant plus de 45 % du budget de l'ESA.

En 2012, le Conseil des ministres de l'ESA a approuvé un engagement de 10 milliards d'euros pour la période 2013-2017. Ce montant est similaire au budget voté lors du précédent Conseil des ministres de l'ESA en 2008. Il comprend des financements pour la poursuite du développement d'Ariane 5 ME et pour l'étude de définition du lanceur de nouvelle génération Ariane 6. Contrairement aux programmes de lanceurs, qui bénéficient d'un budget accru, les investissements dans la Station spatiale internationale et les programmes d'observation de la Terre ont été réduits.



03

ATTEINDRE
nos objectifs

Performance 2012





Airbus a livré un nombre record d'avions et a dépassé son objectif de commandes nouvelles. Malgré des difficultés rencontrées pour les différents programmes, la Division a fortement augmenté sa rentabilité grâce à une hausse des livraisons, des prix plus avantageux et des améliorations opérationnelles.

En 2012, Airbus a affiché une hausse du nombre de livraisons pour la 11^e année consécutive. La direction est restée concentrée sur la résolution des problèmes opérationnels et de montée en cadence ainsi que sur le lancement de la production industrielle de l'A350 XWB.

Le chiffre d'affaires consolidé de la Division a augmenté de 17 % à 38,6 milliards d'euros (33,1 milliards d'euros en 2011) grâce à la hausse des volumes de livraison et des prix.

L'EBIT* publié a plus que doublé à 1 230 millions d'euros (584 millions d'euros en 2011), malgré des charges exceptionnelles d'environ 522 millions d'euros, liées principalement à un changement de calendrier pour l'A350 XWB et au développement d'une solution pérenne pour le problème des pieds de nervure des voilures de l'A380.

Les dépenses de recherche et développement d'Airbus ont légèrement diminué à 2,4 milliards d'euros (2011 : 2,5 milliards d'euros) et une charge de 366 millions d'euros a été comptabilisée conformément à la norme IAS 38 au titre du développement de l'A350 XWB.

LIVRAISONS EN HAUSSE

Airbus a atteint le niveau record de 588 livraisons fin 2012 (534 en 2011). Malgré les pressions pesant sur la chaîne d'approvisionnement, Airbus a atteint son objectif de production de 42 avions monocouloirs par mois. Les livraisons d'avions de transport militaire se sont établies à 29 (29 en 2011).

Après des prises de commandes exceptionnelles en 2011, les nouvelles commandes ont une fois encore dépassé les livraisons et surpassé l'objectif fixé pour l'année. Airbus Commercial a enregistré au total 914 commandes brutes et 833 commandes nettes après prise en compte des annulations (2011 : 1 608 commandes brutes et 1 419 commandes nettes). Airbus Military a enregistré 32 nouvelles commandes (cinq en 2011). Fin 2012, le carnet de commandes de la Division s'établissait à 523,4 milliards d'euros (fin 2011 : 495,5 milliards d'euros), sur la base des prix catalogue.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Airbus a adapté son organisation afin d'encourager l'esprit d'entreprise et de responsabiliser plus d'équipes, tout en préservant une harmonisation des processus dans l'ensemble de ses sites. Pour les programmes de série, des responsabilités et des moyens supplémentaires ont été confiés aux usines afin d'accélérer le rythme des livraisons.

Dans le cadre de la stratégie d'expansion internationale, Airbus ouvre une ligne d'assemblage pour avions monocouloirs à Mobile (Alabama) aux États-Unis, avec un début des livraisons en 2016. D'ici à 2018, cette usine devrait produire entre 40 et 50 avions par an.

Airbus continue de renforcer son portefeuille de services. Airbus Flight Hour Services (FHS), qui propose aux compagnies aériennes un accès plus rapide et plus simple aux pièces détachées et aux services, a confirmé ses débuts prometteurs avec environ 100 avions sous contrat fin 2012. L'activité de gestion du matériel de la société Satair, acquise en 2011, a généré des contributions positives à la fois en termes de chiffre d'affaires et de résultat net.

PERSPECTIVES DE LA DIVISION AIRBUS

En 2013, Airbus prévoit une nouvelle augmentation de ses livraisons qui devraient être comprises entre 600 et 610 avions commerciaux. Les cadences de production mensuelle devraient se maintenir à 42 pour l'A320 et progresser à 10 par mois pour l'A330. En raison de la mise en place de la solution pour les pieds de nervure des voilures, les livraisons d'A380 vont être réduites à environ 25 appareils en 2013.

Dans le cadre de l'ambitieux programme A350 XWB, la direction va concentrer toute son attention sur la réussite du premier vol prévu à la mi-2013 et sur la préparation de la montée en cadence de la production, avec une première livraison prévue au second semestre 2014.

Airbus prévoit d'enregistrer environ 700 commandes brutes d'avions commerciaux.

Airbus Military table sur une première livraison de l'A400M à l'armée de l'air française au second trimestre 2013. Au total, quatre livraisons d'A400M (trois en France et une en Turquie) sont prévues en 2013.

Airbus Military prévoit de livrer au moins 28 avions et d'enregistrer environ 30 nouvelles commandes.

La rentabilité sous-jacente d'Airbus (EBIT* avant éléments non récurrents) devrait s'améliorer nettement grâce à des volumes de livraison plus élevés, des prix plus avantageux et une amélioration de la performance dans la production de l'A380. À l'avenir, la performance de l'EBIT* publié dépendra de la capacité du Groupe à exécuter les programmes A400M, A380 et A350 XWB conformément aux engagements passés avec ses clients.



AIRBUS

Résultats (M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	38 592	33 103	+ 17 %
R&D autofinancée	2 442	2 482	- 2 %
EBIT*	1 230	584	+ 111 %
Prises de commandes	88 142	117 874	- 25 %
Carnet de commandes	523 410	495 513	+ 6 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ (en % du chiffre d'affaires externe)



Scannez avec votre smartphone la zone dédiée ou consultez le site www.reports.eads.com



AIRBUS

COMMERCIAL

Le chiffre d'affaires d'Airbus Commercial a augmenté atteignant 36,9 milliards d'euros (31,2 milliards d'euros en 2011), tandis que l'EBIT* a plus que doublé à 1 125 millions d'euros (2011 : 543 millions d'euros), et ce malgré des charges exceptionnelles de 522 millions d'euros. Cette croissance du chiffre d'affaires et de la rentabilité reflète une hausse des livraisons, des prix plus avantageux par rapport à l'année précédente ainsi qu'un meilleur taux de couverture.

Après une excellente performance en 2011, Airbus Commercial a remporté une part conséquente des commandes mondiales en 2012, avec 41 % de la valeur totale des commandes brutes d'avions et 41,5 % de la valeur des commandes nettes (en 2011 : 56 % des commandes brutes et 54 % des commandes nettes). Le carnet de commandes d'Airbus Commercial s'est élevé à 503,2 milliards d'euros (475,5 milliards d'euros à fin 2011), représentant 4 682 appareils (4 437 en 2011).

34

FAMILLE A320

La demande d'avions monocouloirs reste soutenue, en particulier pour l'A320neo dont la première livraison est prévue en 2015. En tenant compte du modèle ceo (option moteur actuel), Airbus Commercial a enregistré un total de 783 commandes brutes et 739 commandes nettes pour les monocouloirs (2011 : 1 470 commandes brutes et 1 348 commandes nettes).

En 2012, AirAsia est devenue la première compagnie aérienne à recevoir un A320 équipé des nouveaux Sharklets permettant de réduire la consommation de carburant.

455 avions monocouloirs ont été livrés (2011 : 421). Le carnet de commandes de la famille A320 s'élevait à 3 629 appareils fin 2012.

LANCEMENT D'UNE VERSION MODERNISÉE DE L'A330

L'A330 a continué à attirer de nouveaux clients, avec 80 commandes brutes en 2012 (58 commandes nettes). Une version modernisée avec une capacité accrue de poids maximum au décollage a été lancée et devrait être mise en service en 2015. Les livraisons de gros-porteurs se sont élevées à 103 (dont deux A340-500). Fin 2012, le carnet de commandes comptait 306 appareils.

L'A380 SUR LA BONNE VOIE

Airbus s'est concentré sur l'amélioration de la performance du programme A380. Une solution permanente a été définie et développée pour le problème des pieds de nervure des voilures, entraînant une charge de 251 millions d'euros en 2012. Malgré cette situation, le programme devrait atteindre son objectif d'une contribution positive à l'EBIT* à partir de 2015.

Conformément à ses engagements, Airbus a livré 30 A380 (26 en 2011). L'A380 a enregistré neuf commandes, y compris la première commande d'une compagnie aérienne russe, Transaero. Singapore Airlines a commandé cinq A380 supplémentaires. Malaysia Airlines et Thai Airways International ont chacune pris livraison de leur premier A380 au cours de l'année. Fin 2012, le carnet de commandes de l'A380 s'élevait à 165 appareils et 97 appareils étaient déjà en service auprès de neuf compagnies aériennes.

L'A350 XWB : DES PROGRÈS INDUSTRIELS

Le programme A350 XWB (extra-large) progresse vers la phase de production industrielle. Airbus a terminé l'assemblage du premier appareil d'essais statiques et du premier appareil volant et a finalisé avec succès les tests de pleine puissance. La date de mise en service de l'avion a été reportée du premier au second semestre 2014. Une charge de 124 millions d'euros a été comptabilisée en 2012 pour tenir compte de ce retard.

L'A350 XWB, qui se décline en trois versions passagers, permet d'économiser jusqu'à 25 % de carburant par rapport à un avion de même catégorie. Après la mise en service de l'A350-900 de 314 sièges, prévue en 2014, la première livraison de l'A350 800, avec 270 sièges, est prévue pour 2016. L'A350 1000, avec 350 sièges, est prévu quant à lui pour 2017. Parmi les nouveaux contrats importants, citons la commande par Singapore Airlines de 20 A350-900. Avec 40 commandes brutes en 2012 (27 commandes nettes), le carnet de commandes total de l'A350 XWB s'élevait à 582 unités à fin 2012.

(M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	36 943	31 159	+ 19 %
R&D autofinancée	2 431	2 467	- 1 %
EBIT*	1 125	543	+ 107 %
Prises de commandes	86 478	117 301	- 26 %
Carnet de commandes	503 218	475 477	+ 6 %

Nombre d'appareils	2012	2011	Variation
Livraisons	588	534	+ 10 %
Carnet de commandes	4 682	4 437	+ 6 %



AIRBUS

MILITARY

36

Malgré des livraisons stables, le chiffre d'affaires d'Airbus Military a diminué à 2,1 milliards d'euros (2,5 milliards d'euros en 2011) en raison d'une baisse des revenus issus de l'A400M et des avions ravitailleurs. Airbus Military a livré un total de 29 avions (2011 : 29 avions). La hausse de l'EBIT* à 93 millions d'euros (49 millions d'euros en 2011) reflète un mix favorable en termes de livraisons et une amélioration des marges sur les programmes ayant atteint une certaine maturité technique. Airbus Military a bénéficié d'une demande accrue pour ses avions de transport légers et moyens, en particulier sur les marchés à l'exportation. Son carnet de commandes s'établissait à 220 appareils en fin d'année (217 fin 2011), pour un montant de 21,1 milliards d'euros (21,3 milliards d'euros fin 2011).

PREMIÈRE LIVRAISON EN BONNE VOIE POUR L'A400M

L'A400M a franchi plusieurs étapes importantes vers sa première livraison, accumulant 4 500 heures de vol sur l'année. L'appareil a effectué tous les essais en vol nécessaires pour une certification de type, y compris des essais en vol à haute altitude à La Paz, en Bolivie, des essais sur terrain difficile en Allemagne et 300 heures de tests de fonctionnalité et de fiabilité.

Afin d'introduire une modification du moteur, après un problème détecté lors d'un essai en vol, le plan initial a dû être adapté : le Civil Type Certificate (TC) et l'Initial Operating Clearance (IOC) ont été reportés au premier trimestre 2013 et la première livraison au deuxième trimestre 2013.

Le carnet de commandes de l'A400M compte 174 unités. Airbus estime le potentiel à environ 400 commandes à l'exportation dans les 30 prochaines années.

PREMIER VOL D'UN AVION RAVITAILLEUR

En 2012, Airbus Military a livré au total cinq avions ravitailleurs multi-rôles A330 (MRTT) (six en 2011). Également appelé « Voyager » au Royaume-Uni, l'A330 MRTT a effectué son premier vol en service avec l'armée de l'air britannique en avril 2012.

Un cinquième et dernier A330 MRTT a été livré à l'armée de l'air australienne (RAAF) en novembre 2012. Un premier lot de quatre appareils, appelés KC-30A par la RAAF, avait été livré en 2011.

La demande des clients sur le marché intérieur et à l'exportation est restée prometteuse pour les nouveaux avions ravitailleurs. En octobre 2012, le ministère français de la Défense a annoncé son intention de commander 14 MRTT en 2013. Le MRTT a effectué un programme complet d'essais en vol et de démonstrations en

Inde et, début 2013, Airbus Military a remporté un contrat pour la fourniture d'avions ravitailleurs à l'armée de l'air indienne (IAF). Ce contrat devrait porter sur la production de six MRTT.

Airbus estime le marché potentiel total à l'exportation, hors États-Unis, à plus de 100 avions ravitailleurs. Fin 2012, le carnet de commandes comptait 17 appareils.

DES COMMANDES SOLIDES SUR LE SEGMENT DES AVIONS MOYENS ET LÉGERS

Airbus Military a continué à dominer le marché des avions moyens et légers, ses avions de transport militaire C295 et CN235 remportant 32 nouvelles commandes (cinq en 2011). Citons parmi les commandes importantes neuf C295 pour l'Indonésie, huit C295 pour Oman (dont trois en version patrouilleur maritime) et cinq C295 pour la Pologne. Les garde-côtes américains ont signé un contrat pour l'achat de deux patrouilleurs maritimes CN235 supplémentaires. Le nombre total de livraisons d'avions légers et moyens s'est élevé à 20 en 2012 (23 en 2011), avec quatre conversions P-3 supplémentaires. Le carnet de commandes comptait 29 appareils.

Dans le segment léger et moyen, une coopération stratégique à long terme a été mise en place avec l'Indonésie. Airbus Military et PT Dirgantara Indonesia ont signé un accord pour le lancement conjoint d'une version modernisée du C212-400 d'Airbus Military. L'appareil, rebaptisé NC212, sera proposé aux clients civils et militaires et représente un marché potentiel de 400 à 450 appareils sur les dix prochaines années.

(M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	2 131	2 504	- 15 %
R&D autofinancée	11	14	- 21 %
EBIT*	93	49	+ 90 %
Prises de commandes	1 901	935	+ 103 %
Carnet de commandes	21 139	21 315	- 1 %

Nombre d'appareils	2012	2011	Variation
Livraisons	29	29	0 %
Carnet de commandes	220	217	+ 1 %





Eurocopter a généré le meilleur chiffre d'affaires de son histoire grâce à la montée en puissance des livraisons de la famille Super Puma et au renforcement des activités de services. L'EBIT* a lui aussi fortement augmenté.

En 2012, Eurocopter a poursuivi sa progression vers une croissance rentable en continuant à se concentrer sur l'innovation, la présence internationale et les services.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 16 % à 6,3 milliards d'euros (5,4 milliards d'euros en 2011), grâce principalement au renforcement des activités de maintenance et de réparation et à la consolidation des activités de services de Vector Aerospace. La hausse des revenus générés par les programmes NH90 et Super Puma a également contribué à cette performance. Au total, 475 hélicoptères ont été livrés (503 en 2011), représentant 49 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2012. La part des services est passée à 42 %. Les autres activités, dont la production de portes pour les avions Airbus, ont quant à elles représenté les 9 % restants.

L'EBIT* de la Division s'est apprécié de 20 %, à 311 millions d'euros (2011 : 259 millions d'euros), malgré une charge de 100 millions d'euros reflétant les récentes renégociations de certains programmes gouvernementaux. Les dépenses de recherche et développement ont augmenté comme prévu et conformément à la stratégie d'innovation d'Eurocopter.

Parmi les importantes livraisons militaires en 2012, citons le premier lot de quatre hélicoptères Tigre personnalisés pour l'Afghanistan, qui a été livré au gouvernement allemand et déployé fin 2012. Les marines française et néerlandaise ont pris livraison des premières versions navales du NH90 dans sa configuration opérationnelle finale. L'Italie a déployé le NH90 en Afghanistan en 2012.

L'enquête se poursuit concernant les récents incidents impliquant l'Écureuil, les causes de ces incidents ont été identifiées et une solution approuvée par l'AESA sera mise en œuvre.

En termes de valeur, les prises de commandes d'Eurocopter s'élèvent à 5,4 milliards d'euros (2011 : 4,7 milliards d'euros). Les activités de services continuent de progresser et représentent désormais environ 47 % des prises de commandes. Eurocopter a enregistré 469 commandes nettes d'hélicoptères (457 en 2011). Des commandes ont été passées pour 249 appareils de la famille EC130, 144 appareils de la famille EC135/EC145 et 37 appareils de la famille Super Puma. Le carnet de commandes a atteint 12,9 milliards d'euros (fin 2011 : 13,8 milliards d'euros), soit 1 070 hélicoptères (fin 2011 : 1 076 hélicoptères).

EXTENSION DE LA PRÉSENCE INTERNATIONALE

Eurocopter poursuit sa croissance sur les marchés mondiaux. 72 % du chiffre d'affaires 2012 provient d'exportations d'hélicoptères en dehors des marchés domestiques (France, Allemagne et Espagne).

Eurocopter Japan a ouvert un nouveau centre de formation et de maintenance à l'aéroport de Kobe. Au Brésil, la filiale d'Eurocopter, Helibras, a inauguré un nouveau centre d'assemblage pour les hélicoptères EC725/EC225. Un accord a été signé en Chine pour le développement d'un centre de customisation et de finition pour les hélicoptères de la famille Écureuil. La filiale Vector d'Eurocopter va étendre ses activités dans le domaine de la maintenance des moteurs en Australie et en Asie du Sud-Est.

AVANCÉE TECHNOLOGIQUE

Après l'introduction réussie sur le marché des nouvelles versions des hélicoptères EC130 T2 et EC145 T2 d'Eurocopter, le premier EC175 de série a effectué son vol inaugural et confirmé son excellente performance. L'équipe de développement du démonstrateur hybride X³ a remporté le Howard Hughes Award décerné par l'American Helicopter Society pour l'avancée technologique de cet hélicoptère.

AMÉLIORATION OPÉRATIONNELLE

Eurocopter a mis en place de nouvelles mesures visant à optimiser la performance de la société. Grâce aux initiatives « Lean », démarrées vers la fin 2011, Eurocopter cherche à réduire les délais de production et les coûts ainsi qu'à promouvoir une culture d'amélioration continue tout en développant des processus et des outils standard.

PERSPECTIVES

En 2013, Eurocopter prévoit une rentabilité croissante, avec une hausse des livraisons et des activités de services. Les objectifs sont de maintenir le rythme des livraisons des familles Super Puma et Écureuil ainsi que des hélicoptères NH90 et Tigre, tout en préparant la montée en cadence de l'EC175.

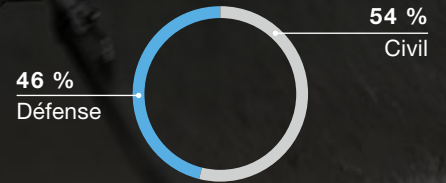
Les discussions vont se poursuivre avec les parties concernées sur certains contrats gouvernementaux. En ce qui concerne les problèmes de l'EC225, Eurocopter a identifié les causes et défini des solutions après plusieurs incidents. La flotte devrait reprendre du service après l'approbation des régulateurs avant la fin de l'année 2013.

Jusqu'en 2015, Eurocopter devrait bénéficier d'une croissance organique et externe et voir sa rentabilité augmenter grâce à l'amélioration opérationnelle, à une meilleure gestion des programmes et, à partir de 2014, à des effets de mix produits favorables.

EUROCOPTER

Résultats (M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	6 264	5 415	+ 16 %
R&D autofinancée	297	235	+ 26 %
EBIT*	311	259	+ 20 %
Prises de commandes	5 392	4 679	+ 15 %
Carnet de commandes	12 942	13 814	- 6 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)



Scannez avec votre smartphone la zone dédiée ou consultez le site www.reports.eads.com





Astrium a bénéficié d'une hausse à la fois de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité grâce à une solide exécution des programmes dans ses trois unités opérationnelles et à des gains d'efficacité résultant du programme de transformation Agile.

En 2012, Astrium a continué à exécuter ses programmes avec succès, avec le 53^e lancement consécutif d'Ariane 5, un record mondial en termes de fiabilité pour un lanceur commercial. L'intégration de Vizada a été finalisée, ouvrant la voie à la croissance des activités de services et à l'internationalisation d'Astrium. Le chiffre d'affaires a ainsi augmenté de 17 % à 5,8 milliards d'euros (5,0 milliards d'euros en 2011).

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 17 % à 312 millions d'euros (267 millions d'euros en 2011). Les activités de recherche et développement liées à l'innovation technologique et aux investissements produits se sont renforcées. Le programme de transformation Agile s'est traduit par une amélioration de l'efficacité et de la productivité dans toutes les unités opérationnelles et par une croissance des volumes, contribuant ainsi à la hausse de l'EBIT*. Les activités de Vizada ont également contribué de manière positive.

Les prises de commandes d'Astrium ont atteint 3,8 milliards d'euros (3,5 milliards d'euros en 2011). En fin d'année, le carnet de commandes s'élevait à 12,7 milliards d'euros (14,7 milliards d'euros en 2011).

RÉALISATIONS NOTABLES

Ariane 5 a réalisé sept lancements en 2012 (cinq en 2011). Neuf satellites construits par Astrium ont été livrés avec succès en 2012 (13 en 2011), dont quatre satellites de télécommunications et cinq satellites d'observation de la Terre, de navigation et scientifiques. La deuxième paire de satellites Galileo IOV construits par Astrium a été déployée en orbite avec succès, clôturant la première constellation de quatre satellites. Par ailleurs, le troisième véhicule de transfert automatique, baptisé Edoardo Amaldi, a exécuté sa mission avec succès auprès de la Station spatiale internationale.

Parmi les principales commandes européennes, un contrat avec l'ESA d'un montant de 300 millions d'euros pour la première phase de la mission Solar Orbiter qui doit étudier le soleil et ses effets sur le système solaire. Astrium a également remporté à l'exportation un contrat pour deux satellites de télécommunications avec l'opérateur russe RSCC.

AVANCÉES STRATÉGIQUES

Astrium a poursuivi ses efforts stratégiques pour développer ses marchés à l'exportation et favoriser la croissance de ses activités de services. L'intégration de Vizada au sein d'Astrium Services crée une nouvelle ligne d'activité pour les services commerciaux

de communication par satellite et optimise la présence mondiale d'Astrium au sein des activités gouvernementales. En 2012, le ministère de la Défense américain a présélectionné huit sociétés, dont Astrium, pour fournir des services de communications par satellite à différentes agences gouvernementales américaines à travers le monde. Astrium Americas a été créé en 2012 pour offrir les capacités spatiales d'Astrium à ses clients aux États-Unis et au Canada.

CONFIRMATION DU BUDGET SPATIAL EUROPÉEN

Malgré leurs contraintes budgétaires, les gouvernements européens ont réaffirmé leur engagement envers le secteur spatial lors du Conseil des ministres de l'ESA qui s'est tenu en novembre 2012, approuvant des investissements de 10 milliards d'euros pour la période 2013-2017. Les décisions du Conseil garantissent notamment la poursuite du développement d'Ariane 5 ME, pour lequel Astrium est le maître d'œuvre, ainsi que l'étude de définition du lanceur Ariane 6 de nouvelle génération. Les ministres ont également apporté leur soutien au programme MPCV (Multi Purpose Crew Vehicle), le module de services du nouveau véhicule d'exploration spatiale de la NASA, Orion. Ceci va permettre à l'Europe et à Astrium d'envisager une coopération plus poussée avec l'agence spatiale et l'industrie américaines.

PERSPECTIVES

Sur la base des commandes existantes, le nombre de lancements d'Ariane 5 et de livraisons de satellites en 2013 devrait être globalement stable par rapport à 2012. En ce qui concerne les marchés de défense, Astrium va conserver une solide position en Europe en tant que partenaire clé des programmes gouvernementaux et de l'OTAN.

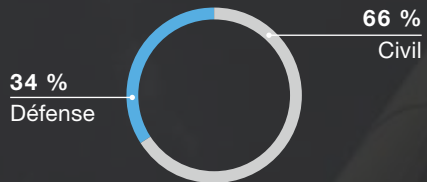
Astrium vise une croissance rentable des exportations en 2013 et à moyen terme, notamment pour ses services civils et de défense et ses activités d'équipement.

Introduites par le programme de transformation Agile, les méthodes de production rationalisées et les processus standardisés devraient soutenir la performance sous-jacente en 2013 et au-delà. Face à un contexte de marché de plus en plus compétitif, Astrium va continuer de concentrer ses investissements sur l'innovation et sur l'internationalisation.

Résultats (M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	5 817	4 964	+ 17 %
R&D autofinancée	128	109	+ 17 %
EBIT*	312	267	+ 17 %
Prises de commandes	3 761	3 514	+ 7 %
Carnet de commandes	12 734	14 666	- 13 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ

(en % du chiffre d'affaires externe)



Scannez avec votre smartphone la zone dédiée ou consultez le site www.reports.eads.com





Sous l'impulsion d'une nouvelle équipe de direction, Cassidian s'est concentré sur l'amélioration de sa compétitivité grâce à la rationalisation des structures, la réduction des coûts et l'exploration de nouveaux marchés de croissance.

En 2012, Cassidian a fait preuve de résistance tout en s'adaptant à un marché de la défense complexe et en anticipant un retour à la rentabilité à moyen terme.

Cassidian a généré un chiffre d'affaires globalement en ligne avec celui de l'exercice précédent à 5,7 milliards d'euros (2011 : 5,8 milliards d'euros). Eurofighter et MBDA sont restés les principales sources de revenus, représentant environ 60 % du chiffre d'affaires total de Cassidian.

L'EBIT* de la Division a baissé à 142 millions d'euros (331 millions d'euros en 2011). Au total, 198 millions d'euros de charges ont été comptabilisés pour refléter les coûts de restructuration (98 millions d'euros) et la réduction des risques du portefeuille (100 millions d'euros). Les programmes matures Eurofighter et MBDA ont continué de générer de solides marges sous-jacentes. Les dépenses de recherche et développement autofinancées ont baissé.

Malgré des budgets gouvernementaux serrés, les prises de commandes de Cassidian ont progressé à 5 milliards d'euros (4,2 milliards d'euros en 2011). Parmi les commandes importantes d'Eurofighter, citons un contrat de support d'environ 840 millions d'euros prévoyant l'assistance de la flotte sur les cinq prochaines années. MBDA a reçu une commande de l'Inde pour un montant d'environ 400 millions d'euros, avec une part de 37,5 % pour EADS. Au sein du programme AGS (Allied Ground Surveillance), Cassidian a remporté un contrat d'environ 300 millions d'euros auprès de Northrop Grumman, maître d'œuvre de l'OTAN, pour la fourniture d'entités mobiles terrestres pour un système de surveillance utilisant des drones à haute altitude. Fin 2012, le carnet de commandes s'élevait à 15,6 milliards d'euros (15,5 milliards d'euros en 2011), soit environ trois ans d'activité.

TRANSFORMATION DE L'ACTIVITÉ

Cassidian a intensifié ses efforts pour adapter ses activités à l'évolution du marché. Sous l'impulsion d'une nouvelle équipe de direction, la Division a lancé un programme supplémentaire visant à doper sa compétitivité et à simplifier ses structures.

DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ET SYSTÈMES

Cassidian a renforcé ses activités dans le domaine des drones avec l'acquisition en 2012 d'une participation de 51 % dans Rheinmetall Airborne Systems. Le drone à haute altitude et grande autonomie Euro Hawk, destiné aux forces armées allemandes et développé conjointement (Northrop Grumman a fourni la plateforme et Cassidian est responsable du développement et de l'intégration des capteurs), a effectué son premier vol avec capteurs en janvier 2013.

Cassidian a renforcé ses activités et sa position de marché dans le domaine des capteurs grâce à l'acquisition d'une participation de 75,1 % dans Carl Zeiss Optronics. La société rachetée, rebaptisée Cassidian Optronics, devrait générer de nouvelles opportunités d'applications civiles et militaires, en particulier dans le domaine de la sécurité des frontières.

Une étape importante pour le projet de sécurisation des frontières roumaines a été franchie avec la livraison du centre de commande et de contrôle, un bâtiment de 18 000 m² qui va accueillir le centre de données du système et le centre national de missions opérationnelles.

Cassidian a remporté plusieurs contrats avec la technologie de Radio mobile professionnelle (PMR), dont des contrats pour le métro de Pékin et le réseau de tramway de Shenyang en Chine.

PERSPECTIVES

En 2013, le chiffre d'affaires de Cassidian devrait rester globalement stable par rapport à 2012, grâce notamment aux programmes Eurofighter et MBDA.

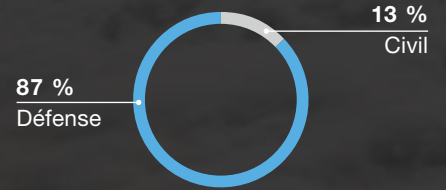
À moyen terme, Cassidian doit nettement améliorer sa rentabilité par le biais de réductions de coûts, d'une rationalisation des processus et d'une meilleure exécution des programmes.

Les livraisons d'Eurofighter sont garanties jusqu'en 2017, mais Cassidian continue de surveiller les opportunités d'exportation à travers le monde.

CASSIDIAN

Résultats (M€)	2012	2011	Variation
Chiffre d'affaires	5 740	5 803	- 1 %
R&D autofinancée	234	275	- 15 %
EBIT*	142	331	- 57 %
Prises de commandes	5 040	4 168	+ 21 %
Carnet de commandes	15 611	15 469	+ 1 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ
(en % du chiffre d'affaires externe)



Scannez avec votre smartphone la zone dédiée ou consultez le site www.reports.eads.com







04
PRÉPARER
l'avenir
Au cœur d'EADS

DES EMPLOYÉS ENGAGÉS

EADS s'attache à créer de la valeur grâce aux compétences de ses salariés et cherche à attirer les meilleurs candidats de tous horizons en développant une culture stimulante et en les aidant à développer leur potentiel.

EADS a poursuivi ses efforts pour favoriser l'engagement de ses employés tout en cherchant à attirer de nouveaux talents.

En 2012, le nombre de nouvelles embauches s'est élevé à 11 080 personnes (2011 : 8 238) et 4 042 salariés ont quitté le Groupe (2011 : 3 666). Fin 2012, l'effectif d'EADS avait progressé à 140 405 salariés (fin 2011 : 133 115). L'augmentation des effectifs est principalement due à la montée en puissance des activités commerciales d'EADS, tendance qui devrait se poursuivre. EADS prévoit de recruter 5 000 nouveaux salariés en 2013.

Face à la concurrence croissante pour recruter un personnel hautement qualifié, la capacité à attirer les talents est un atout pour la société. En 2012, plusieurs études indépendantes ont reconnu EADS et ses Divisions comme des employeurs de choix. Selon les recherches de Randstad, société de services ressources humaines, EADS et ses Divisions se classent parmi les trois premières sociétés les plus en vue en France, en Allemagne et en Espagne. En 2012, des élèves ingénieurs français ont élu EADS employeur numéro un en Europe selon les enquêtes Trendence et Universum.

MOBILITÉ ET FORMATION

Dans le cadre de ses efforts pour créer un environnement de travail stimulant et valorisant, EADS soutient activement les projets de formation et les plans de carrière des employés du Groupe. En 2012, plus de 7 500 collaborateurs ont profité de l'opportunité de changer de département, de site ou de pays et EADS a fourni à ses salariés un total de 3,2 millions d'heures de formation.

UNE DIVERSITÉ CROISSANTE

EADS s'engage à favoriser la diversité, facteur qui peut améliorer la performance collective de nombreuses organisations. En 2011, le Conseil de la diversité d'EADS a été créé pour promouvoir la diversité au sein des effectifs. La stratégie d'EADS en la matière se concentre, entre autres, sur l'égalité hommes-femmes, les relations intergénérationnelles, l'origine socio-culturelle et le handicap.

En 2012, 21,4 % des nouvelles recrues de la société étaient des femmes et ces dernières représentaient 17,3 % des effectifs du Groupe. D'ici à 2020, EADS souhaite augmenter la proportion de femmes recrutées à 25 % et la part des femmes à des postes d'encadrement ou de direction à 20 %. En 2012, 250 salariées ont participé à un programme de développement ciblant spécifiquement les femmes de talent en début ou en milieu de carrière (124 en 2011).

En termes de nationalités, les effectifs d'EADS sont composés principalement de salariés originaires de France à 38,5 % (39,4 % en 2011), d'Allemagne à 32,9 % (33,9 % en 2011), du Royaume-Uni à 9,3 % (9,9 % en 2011) et d'Espagne à 8,2 % (8,6 % en 2011). Les ressortissants américains représentent 1,7 % des salariés (1,8 % en 2011). Les 9,4 % restants (6,5 % en 2011) sont constitués de ressortissants de 130 autres pays.

« MY LIFE »

Le Groupe a poursuivi son initiative « *My life at EADS* » qui répond aux besoins des salariés, notamment en matière de sécurité, de santé, de bien-être et de prévention du stress, d'adaptation du lieu de travail, de diversité et de garde d'enfants. En ce qui concerne la garde d'enfants, par exemple, les solutions existantes ont été renforcées grâce à l'installation de nouveaux équipements dans plusieurs sites. Des études de faisabilité sont en cours pour créer de nouvelles garderies dans les sites d'EADS et pour lier des accords avec des prestataires externes proches des sites du Groupe.

L'enquête sur l'implication des salariés du Groupe, qui a été réalisée pour la troisième fois en 2012, fait état d'une nette augmentation de l'engagement et de la satisfaction des employés. Elle devrait se poursuivre au-delà des trois phases prévues initialement.

Enfin, des progrès ont été réalisés en 2012 afin de simplifier les processus de la Société et d'intégrer EADS et Airbus : désormais, une seule équipe dirige la fonction finance et de même pour la fonction ressources humaines.



INNOVATION

EADS est resté focalisé sur la recherche et le développement pour ses futurs programmes tout en continuant sur sa lancée dans le domaine de la recherche et de la technologie en amont.

EADS fait de l'innovation une priorité, afin d'optimiser le positionnement concurrentiel du Groupe. En 2012, les dépenses de recherche et de développement (R&D) autofinancées d'EADS sont restées stables à 3 142 millions d'euros (2011 : 3 152 millions d'euros). Par ailleurs, un montant de 366 millions d'euros a été comptabilisé au titre des coûts de développement pour le programme A350 XWB.

Comme pour l'exercice précédent, le programme A350 XWB est un des principaux moteurs de l'activité de R&D du Groupe. Les investissements en R&D ont augmenté chez Eurocopter et Astrium, avec l'adoption d'initiatives notables au sein de ces Divisions. En 2012, Eurocopter a dévoilé son démonstrateur d'hélicoptère hybride X³, introduit les nouvelles versions des hélicoptères EC130 T2 et EC145 T2 et organisé le vol inaugural du premier EC175 produit en série.

Astrium poursuit plusieurs programmes de développement pour l'Agence spatiale européenne, notamment le programme d'amélioration d'Ariane 5 baptisé Ariane 5 Midlife Evolution (ME), qui devrait augmenter la capacité du lanceur de 20 %. En ce qui concerne la technologie des radars, Cassidian a développé une nouvelle génération de modules d'émission et de réception améliorant la performance des nouveaux radars à balayage électronique actif (AESA).

Dans l'ensemble, les ingénieurs d'EADS ont déposé un total de 972 nouveaux brevets en 2012 (1 018 en 2011). Par le biais d'une initiative de licence technologique, EADS commercialise sa propriété intellectuelle, ses brevets et son savoir-faire dans des domaines comme les matériaux composites et métalliques, les technologies vertes, les technologies de sécurité et de sûreté, ainsi que les infrastructures de communication. Par exemple en 2012, des droits de licence ont été vendus pour la technologie de soudure par friction-malaxage DeltaN qui permet une soudure de haute qualité avec des alliages métalliques pour toute une gamme d'applications de production.

En plus des activités liées aux nouveaux produits et processus de production, EADS continue de consacrer des ressources importantes à la recherche et à la technologie en amont.

Pour ce qui est des concepts avancés, Airbus a dévoilé sa vision 2050 pour la campagne « Smarter Skies » qui se fonde sur cinq

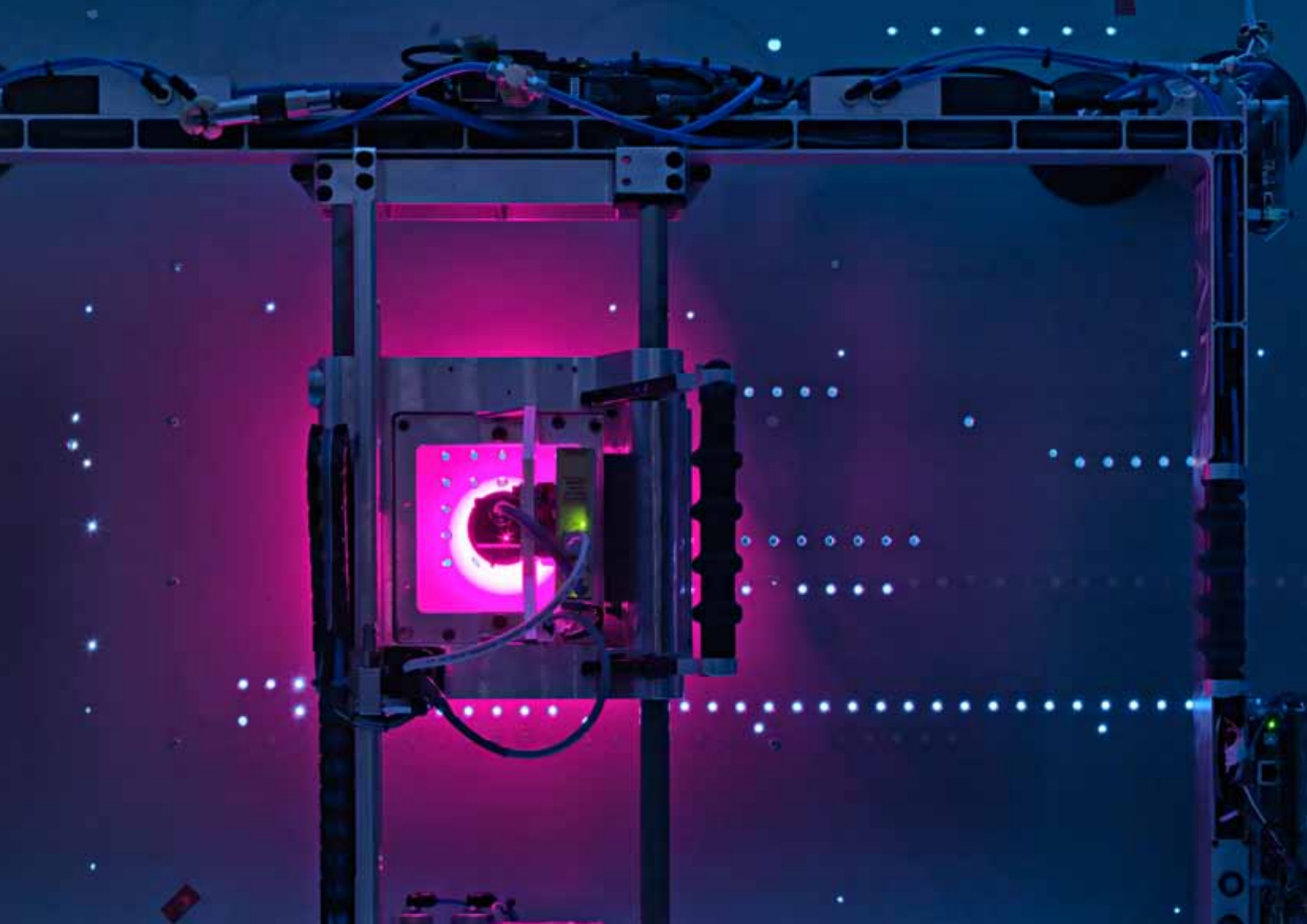
concepts qui pourraient être mis en place à toutes les étapes de l'exploitation d'un avion pour réduire le temps de trajet, la consommation de carburant, le bruit et les émissions. En plus des nouvelles sources d'énergie durables, la vision 2050 explore les avantages liés aux décollages en pente raide assistés, aux avions en formation le long des « autoroutes du ciel », aux atterrissages en plané plus silencieux et aux opérations au sol à faibles émissions.

La recherche et la technologie d'entreprise sont gérées par EADS Innovation Works qui employait en 2012 plus de 1 000 scientifiques et chercheurs, y compris des doctorants et des stagiaires, dans ses sites en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne, aux États-Unis, au Canada, à Singapour, en Inde et en Chine. EADS Innovation Works développe le potentiel technique du Groupe du niveau 1 à 3 de l'état de disponibilité technique.

AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

Parmi les principales réalisations de 2012, signalons qu'EADS Innovation Works a remporté, conjointement avec différents partenaires dont les équipes de recherche et de technologie d'Airbus et l'École des Mines, le *JEC Innovation Award* dans la catégorie aéronautique pour son travail dans le domaine des matériaux composites. JEC est la principale organisation mondiale du secteur des composites. Le prix a été remis au titre du projet LUCIE (Laser Ultrasonics Composite Inspection Equipment) qui va permettre d'importantes économies de coûts et de temps dans la détection des défauts sub-superficiels dans les structures composites.

En 2012, EADS a confirmé son engagement pérenne envers la recherche technologique avancée en Europe en signant un protocole d'accord avec plusieurs partenaires pour le lancement d'un centre de haute technologie près de Munich en Allemagne. Le nouveau centre, baptisé BICAS (Bavarian International Campus Aerospace and Security), se concentrera sur la recherche dans les domaines des technologies aéronautiques « vertes », de la sécurité publique, des systèmes intégrés et des systèmes aériens autonomes. Enfin, Eurocopter a dévoilé un projet de construction d'un nouveau centre de développement à Marignane, en France.



PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

La prééminence du Groupe EADS dans le secteur aéronautique et spatial en fait un acteur central pour les problématiques de mobilité durable et, plus largement, de l'évolution vers une « économie verte ». La protection de l'environnement fait partie des priorités fondamentales chaque fois qu'un nouveau produit est conçu.

AVIONS DE NOUVELLE GÉNÉRATION

Le remplacement des flottes d'avions existantes par des appareils de nouvelle génération plus économes en carburant devrait avoir à moyen terme un impact majeur au niveau de l'écocoefficiency. L'A380 consomme moins de trois litres de carburant par passager sur 100 kilomètres, soit une réduction de 20 % de la consommation de carburant par siège par rapport à la précédente génération de gros avions de transport de passagers. Par ailleurs, l'A380 produit moitié moins de bruit au départ que les gros-porteurs de précédente génération, et trois à quatre fois moins de bruit à l'atterrissage (tout en transportant 40 % de passagers en plus).

L'A350 XWB, qui devrait être mis en service en 2014, offre une réduction de 25 % de la consommation de carburant par rapport à la précédente génération d'appareils long-courriers. La nouvelle famille A320neo va permettre une économie de carburant de 15 % par rapport aux avions monocouloirs existants.

L'amélioration de la gestion du trafic aérien (Air Traffic Management, ATM) promet également un renforcement de l'écocoefficiency. EADS, par le biais de ses Divisions, joue un rôle important dans les programmes dédiés à la gestion du trafic aérien tels que « Single European Sky ATM Research » (SESAR) en Europe ou « NextGen » outre-Atlantique.

Selon les prévisions 2012 d'Airbus pour le marché mondial, l'amélioration des opérations et l'utilisation d'avions plus économes en carburant ont limité la hausse de la demande de kérosène à seulement 3 % entre 2000 et 2011, tandis que le trafic aérien progressait de 53 % sur la même période. Selon les estimations du secteur, l'aviation contribue à hauteur de 2 % à l'ensemble des émissions de CO₂ produites par l'homme.

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Airbus souhaite réaliser les objectifs « Flightpath 2050 » qui prévoient une réduction de 75 % des émissions de CO₂ par passager par kilomètre, une réduction de 90 % des émissions d'oxyde d'azote (NO_x) et une réduction de 65 % du bruit d'ici à 2050.

Cinq des sept groupes de recherche et technologie au sein du réseau de recherche du Groupe traitent de sujets liés à l'écocoefficiency. 90 % des investissements annuels en recherche et développement d'Airbus ont des visées environnementales.

En 2012, le Groupe a continué à investir fortement dans la protection de l'environnement, notamment dans des sources d'énergie durables et dans le suivi du climat par satellite.

UNE ÉNERGIE DURABLE

En 2011, Airbus s'est associé à la Commission européenne et à des partenaires du secteur pour lancer une initiative visant à accélérer la commercialisation des biocarburants pour l'aviation en Europe avec pour objectif d'atteindre deux millions de tonnes produites et consommées d'ici à 2020.

Dans le cadre de cette initiative, des agriculteurs, des raffineurs et des compagnies aériennes du monde entier se regroupent pour former des « chaînes de valeur » régionales alternatives. Jusqu'à présent, six chaînes de valeur ont été créées : en Australie (Virgin Australia), au Brésil (TAM), au Moyen-Orient (Qatar), en Roumanie (Tarom), en Espagne (Iberia) et en Chine (China Eastern Airlines). Airbus projette de créer une chaîne de valeur sur chaque continent.

SURVEILLANCE PAR SATELLITE

En tant que spécialiste des systèmes de satellites, Astrium possède un important savoir-faire et une longue expérience des missions opérationnelles dans le domaine des satellites pour la surveillance du climat et de l'environnement. Astrium est le maître d'œuvre pour quatre des six missions Earth Explorer de l'ESA : Cryosat-2, Swarm, Aeolus et EarthCARE. En 2012, l'ESA a confié à Astrium un contrat pour la définition du satellite CarbonSat. Ce satellite mesurera la concentration et la répartition mondiales des deux principaux gaz à effet de serre, le dioxyde de carbone et le méthane, avec une précision inégalée, apportant ainsi aux climatologues des données essentielles pour l'analyse du climat et pour le perfectionnement des modèles informatiques de simulation du climat.

UNE PRODUCTION PLUS PROPRE

EADS essaie de réduire l'impact de ses opérations industrielles sur l'environnement. Ainsi, Airbus a défini des objectifs ambitieux pour ses activités de production, parmi lesquels une réduction de 50 % de ses émissions de CO₂, une réduction de 50 % des composés organiques volatils et une réduction de 80 % des rejets d'eau entre 2006 et 2020. Par ailleurs, la plupart des produits chimiques les plus toxiques sont progressivement en train d'être éliminés dans le cadre du programme de conformité REACH. Ce programme prévoit aussi d'étudier le développement et la mise en œuvre d'alternatives non toxiques. Les efforts se concentrent sur le recours à des sources d'énergie renouvelables pour les bâtiments. Ainsi, à Toulouse, en France, la ligne d'assemblage final de l'A350 XWB est désormais équipée de 22 000 m² de panneaux photovoltaïques.



A321neo



Cryosat



Service d'imagerie Astrium :
vue par satellite des Îles Bijagos, Guinée-Bissau

CHAÎNE

D'APPROVISIONNEMENT

Face à la montée en cadence de la production en 2011 et 2012, en particulier dans les segments de l'aviation commerciale et des hélicoptères, la capacité et la qualité de la chaîne d'approvisionnement sont suivies de près par EADS et ses Divisions.

La chaîne d'approvisionnement représente une part importante de la valeur des produits d'EADS. En 2012, la part des achats externes en pourcentage du chiffre d'affaires d'EADS devrait être stable par rapport à l'année précédente, à environ 70 %. En 2011, dernier exercice pour lequel des données consolidées sont disponibles, les achats externes d'EADS s'élevaient à 35,2 milliards d'euros, soit une augmentation de 12 % par rapport à l'exercice précédent. Le volume global des nouvelles commandes de biens et de services auprès de fournisseurs s'est élevé en 2011 à 39,7 milliards d'euros, en hausse de 8 % par rapport à 2010.

Les systèmes de propulsion ont représenté 29 % des dépenses externes, les systèmes et équipements d'une part et les structures et cellules d'autre part représentant respectivement 14 %.

Augmenter la part des achats en dollars pour se couvrir contre le risque de change reste un objectif stratégique pour EADS. Le niveau élevé des recettes en dollars, issues notamment de la vente d'avions commerciaux, rend le Groupe particulièrement vulnérable aux fluctuations de la parité euro-dollar. En termes de chiffre d'affaires, 47 % des achats externes de 2011 ont été comptabilisés en dollars et 46 % en euros. En termes de volume des nouvelles commandes auprès de fournisseurs, la part en dollars est encore plus élevée, les contrats en dollars représentant 56 % du total contre 38 % pour les contrats en euros.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT MONDIALE

EADS poursuit ses efforts pour étendre sa chaîne d'approvisionnement en dehors de l'Europe. La délocalisation constitue en effet un moyen important pour accéder aux marchés de croissance et augmenter la couverture naturelle du risque de change. Les bureaux des achats du Groupe basés en Inde, en Chine, aux États-Unis et au Brésil sont opérationnels. Des recherches sur le potentiel d'approvisionnement dans d'autres pays en Afrique du Nord, en Asie et en Amérique du Sud ont été effectuées en 2012. En 2011, environ 30 % des achats externes ont été passés auprès de fournisseurs situés en dehors de l'Europe.

À la suite de la décision d'ouvrir une ligne d'assemblage final pour l'A320 d'Airbus en Alabama, aux États-Unis, des études sont en cours pour sélectionner les fournisseurs appropriés pour la construction et les opérations de support. Les États-Unis jouent

EADS suit de près l'évolution de sa chaîne d'approvisionnement à mesure de la montée en cadence de la production au sein du Groupe, en particulier pour les avions commerciaux et les hélicoptères. Le Groupe a poursuivi ses efforts visant à renforcer la chaîne d'approvisionnement, notamment en dehors de l'Europe.

déjà un rôle central au sein de la chaîne d'approvisionnement d'EADS. En 2011, le volume des dépenses facturées aux États-Unis s'est élevé à plus de 12 milliards de dollars et représentait environ 26 % des achats externes d'EADS.

AMÉLIORER LA GESTION ET LA QUALITÉ

EADS a entretenu un dialogue régulier avec ses principaux fournisseurs en 2012, adoptant une approche proactive afin d'anticiper et de réduire les potentiels problèmes de chaîne d'approvisionnement, en particulier dans le cadre de la montée en cadence de la production des différents programmes et des difficultés liées à la production en série de l'A350 XWB. Cette approche permet non seulement d'identifier les domaines propices à une meilleure collaboration stratégique, mais elle permet aussi d'identifier rapidement tout problème financier ou opérationnel. Quand il le faut, EADS apporte un soutien actif à ses fournisseurs en mettant à leur disposition des spécialistes opérationnels qui les aident à diagnostiquer les problèmes et à les résoudre.

Au niveau des Divisions, les directions des achats se sont vu confier la responsabilité intégrale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Airbus a regroupé les spécialistes de l'approvisionnement occupant précédemment des fonctions opérationnelles et les acheteurs stratégiques.

SYNERGIES ENTRE LES FOURNISSEURS

Des comités d'approvisionnement à l'échelle du Groupe ont continué à identifier les synergies entre les quatre Divisions d'EADS, à échanger les meilleures pratiques, à discuter des performances des fournisseurs, à élaborer des stratégies communes et à rencontrer les fournisseurs communs. En 2012, le « *Propulsion Board* » a été créé, regroupant les comités existants couvrant les aérostructures, les systèmes et équipements, et les matériaux. Le « *Materials Board* » joue ainsi un rôle important pour garantir l'accès d'EADS à des matières premières recherchées comme l'aluminium, le titane, les composites et les pièces normalisées.

Le Groupe s'efforce d'améliorer les capacités des petites et moyennes entreprises qui représentent une part importante de la chaîne d'approvisionnement en Europe. EADS est un membre fondateur de SPACE, association dédiée au développement des fournisseurs de l'aéronautique.



ADRESSES

SIÈGE SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

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

SIÈGE OPÉRATIONNEL D'EADS

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

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

AUTRES SIÈGES

France

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

Allemagne

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. + 49 89 607 0

Espagne

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

EADS UK

EADS UK Limited

111, The Strand
WC2R 0AG Londres
Royaume-Uni
Tél. + 44 207 845 84 00

AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

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

Premium AEROTEC

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

Aerolia

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

EADS EFW

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

ASTRIUM

Astrium

12, rue Pasteur
92150 Suresnes
France
Tél. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

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

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

Astrium Services

12, rue Pasteur
92152 Suresnes cedex
France
Tél. + 33 1 77 51 80 00
Fax + 33 1 77 51 80 08

EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

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

EUROCOPTER

Eurocopter

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

AUTRES ACTIVITÉS

EADS Sogerma

Z.I. de l'Arsenal
CS 60109
17303 Rochefort cedex
France
Tél. +33 5 46 82 82 82

ATR Avions de Transport Régional

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

CASSIDIAN

Cassidian

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

Cassidian

MetaPole
1, boulevard Jean Moulin
Z.A.C. de la Clef Saint-Pierre
78990 Élancourt cedex
France
Tél. +33 1 61 38 50 00

Eurofighter

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

MBDA

1, avenue Réaumur
92358 Le Plessis-Robinson cedex
France
Tél. + 33 171 54 1000

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

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

Bureaux de représentation**Europe****Bruxelles, Belgique**

Tél. + 32 2 502 60 05
Fax + 32 2 502 30 81

Oslo, Norvège

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

Varsovie, Pologne

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

Moscou, Russie

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

Ankara, Turquie

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

Londres, Royaume-Uni

Tél. + 44 207 845 84 00
Fax + 44 207 845 84 01

Afrique**Centurion, Afrique du Sud**

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

Alger, Algérie

Tél. + 213 (0) 21 92 77 28
Tel/Fax + 213 (0) 21 92 62 92

Moyen-Orient**Riyad, Arabie Saoudite**

Tél. + 966 1 88 07 420
Fax + 966 1 88 07 410

Abou Dabi, EAU

Tél. + 971 2 657 89 00
Fax + 971 2 681 10 27

Le Caire, Égypte

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

Mascate, Oman

Tél. + 968 244 92 760
Fax + 968 244 92 356

Doha, Qatar

Tél. + 974 4 411 0752
Fax + 974 4 411 0784

Amérique du Nord**Ottawa, Canada**

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

Amérique latine**São Paulo, Brésil**

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

Santiago du Chili, Chili

Tél. + 56 (2)*23 33 43 33
Fax + 56 (2)*23 33 47 77

Mexico, Mexique

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

Asie**Sydney, Australie**

Tél. + 61 2 88 64 05 00
Fax + 61 2 88 64 05 01

Pékin, Chine

Tél. + 86 10 64 61 12 66
Fax + 86 10 64 61 04 09

Séoul, Corée du Sud

Tél. + 82 2 327 96 700
Fax + 82 2 798 49 27

Bangalore, Inde

Tél. + 91 80 4031 2500
Fax + 91 80 4031 2531

New Delhi, Inde

Tél. + 91 11 4580 1100
Fax + 91 11 4580 11 24

Jakarta, Indonésie

Tél. + 62 21 57 97 36 15
Fax + 62 21 57 97 36 16

Kuala Lumpur, Malaisie

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

Singapour, Singapour

Tél. + 65 63 25 03 80
Fax + 65 63 25 03 20

Taipei, Taïwan

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

Bangkok, Thaïlande

Tél. + 662 610 4300
Fax + 662 610 4301

Hanoï, Vietnam

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

Asie centrale**Astana, Kazakhstan**

Tél. + 771 72 99 05 01
Tél. + 771 72 79 03 91
Fax + 771 72 79 03 93

INFORMATIONS

ACTIONNAIRES

www.eads.com



56

CALENDRIER FINANCIER

PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2012

27 février 2013

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

27 mars 2013, Amsterdam, Pays-Bas

PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER TRIMESTRE 2013

14 mai 2013

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

29 mai 2013, Amsterdam, Pays-Bas

RÉUNIONS D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

26 juin 2013, Paris, France

4 juillet 2013, Munich, Allemagne

PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE 2013

31 juillet 2013

PUBLICATION DES RÉSULTATS DES NEUF PREMIERS MOIS DE 2013

14 novembre 2013

RELATIONS INVESTISSEURS ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

APPEL GRATUIT

France : 0 800 01 2001

Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

ACTIONNAIRES D'AUTRES PAYS

+ 33 800 01 2001

E-MAIL

ir@eads.com

VOUS POUVEZ ÉGALEMENT CONSULTER LE SITE INTERNET D'EADS À L'ADRESSE

www.eads.com

www.reports.eads.com

.....

Le rapport annuel 2012 complet d'EADS est composé de :



Panorama EADS 2012
*DÉPLOYER NOTRE TALENT
POUR UNE ÈRE NOUVELLE*



Document d'enregistrement 2012
États financiers

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

Conception et production :  W&CIE – Rédaction : The Clerkenwell Consultancy – Impression : Chirat.

Coffret – Photos : © by EADS : Airbus – Astrium – Cassidian – EADS Innovation works – Eurocopter.

Talent et Innovation – Photos : © by EADS : Airbus – Astrium – Astrium/ESA – Astrium/Leturcq – Cassidian – EADS Innovation works – EADS/Custred – Eurocopter – Eurocopter/Penna – X.

EADS 2012 en bref – Photos : © by EADS : Airbus – Airbus Military – Astrium – Astrium/ESA – ATR – Cassidian – EADS North America – EADS/Abaca-Guibbaud – EADS/Exm-Gousse – Eurocopter – Eurofighter/G. Lee – X.

Panorama 2012 – Photos : © by EADS : Airbus – Airbus China – Airbus Military – Astrium – Astrium/ESA – Banque de France – Cassidian – EADS – EADS/Abaca-Guibbaud – EADS/Capa - Bassignac – EADS Innovation works – EADS North America – EADS/Lange – EADS/Schlaf – EADS/Verzone – Eurocopter – Eurocopter South East Asia – Eurofighter/G. Lee – Thales – Vueling – X.

Tous droits réservés

www.eads.com

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

Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas

En France

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

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne

81663 Munich – Allemagne

En Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne

Photo de couverture : Satellite DirecTV 15.

EADS



