

Document d'enregistrement 2008



ACTIVITÉS, STRUCTURE ET
RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

ÉTATS FINANCIERS



The step beyond

Document d'Enregistrement 2008



ACTIVITÉS, STRUCTURE
ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

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

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

Le présent Document d'Enregistrement a été préparé en conformité avec l'Annexe 1 du Règlement CE n° 809/2004, déposé en anglais auprès de l'Autoriteit Financiële Markten (« AFM ») et approuvé par celle-ci, le 22 avril 2009, en sa qualité d'autorité compétente en vertu de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés de valeurs mobilières (la *Wet op het financieel toezicht*) (telle que modifiée), prise en application de la Directive 2003/71/CE. Le présent Document d'Enregistrement ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière et considéré comme faisant partie d'un prospectus en vertu de la Directive 2003/71/CE que s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et par un résumé approuvés par l'AFM.

Traduction pour information seulement, seule la version anglaise faisant foi.

Document d'Enregistrement 2008

Facteurs de risque

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

Document d'Enregistrement 2008

ACTIVITÉS, STRUCTURE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

	Facteurs de risque	7			
1	Informations sur les activités d'EADS	21	3	Description générale de la Société et de son capital social	99
1.1	PRÉSENTATION DU GROUPE EADS	22	3.1	DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	100
1.1.1	Présentation	22	3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	100
1.1.2	Airbus	28	3.1.2	Forme juridique	100
1.1.3	Eurocopter	39	3.1.3	Droit applicable et information du public	100
1.1.4	Astrium	43	3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	103
1.1.5	Défense & Sécurité	48	3.1.5	Objet social	103
1.1.6	Autres activités	55	3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	103
1.1.7	Participations	56	3.1.7	Consultation des documents juridiques	103
1.1.8	Assurances	57	3.1.8	Exercice social	103
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	58	3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	104
1.1.10	Incorporation par référence	60	3.1.10	Assemblées générales	104
1.2	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS	60	3.1.11	Déclaration des participations	106
	Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation	63	3.1.12	Offres obligatoires	107
2.1	ANALYSE DES CONDITIONS FINANCIÈRES ET DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION	64	3.2	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	109
2.1.1	Informations	64	3.2.1	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	109
2.1.2	Aperçu d'ensemble	64	3.2.2	Capital social émis	110
2.1.3	Considérations, règles et estimations comptables critiques	68	3.2.3	Capital social autorisé	110
2.1.4	Évaluation des performances de la Société	73	3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	110
2.1.5	Résultats d'exploitation d'EADS	79	3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	111
2.1.6	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	84	3.3	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	112
2.1.7	Liquidités et fonds propres	86	3.3.1	Répartition du capital	112
2.1.8	Activités de couverture	94	3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	114
2.2	ÉTATS FINANCIERS (inclus dans un document séparé)	95	3.3.3	Forme des actions	119
2.3	HONORAIRES DES AUDITEURS	96	3.3.4	Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création	119
2.4	INFORMATIONS SUR LES AUDITEURS	97	3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	121
			3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	121
			3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	123
			3.4	DIVIDENDES	127
			3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	127
			3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	127
			3.4.3	Délai de prescription des dividendes	127
			3.4.4	Régime fiscal	128
			3.5	RAPPORT ANNUEL SUR LES COMMUNICATIONS SOCIÉTAIRES ET FINANCIÈRES	129

4	Gouvernement d'entreprise	131			
4.1	DIRECTION ET CONTRÔLE	136		5.4	RESSOURCES HUMAINES : RELATIONS EMPLOYEUR — SALARIÉS
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	137		5.4.1	Effectifs et organisation du travail
4.1.2	Comité d'Audit	149		5.4.2	Organisation des Ressources Humaines
4.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	149		5.4.3	Politiques et performances en matière de Ressources Humaines
4.1.4	Comité Stratégique	150		5.5	L'ENTREPRISE CITOYENNE
4.1.5	Comité Exécutif	150		5.5.1	Entretenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS
4.1.6	Système de gestion du risque d'entreprise	152		5.5.2	Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS
4.1.7	Organisation Compliance	158			
4.2	INTÉRÊTS DES ADMINISTRATEURS ET DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS	158		6	Entité responsable du Document d'Enregistrement
4.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux Administrateurs et aux principaux dirigeants	158		6.1	ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	162		6.2	ATTESTATION DE L'ENTITÉ ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
4.2.3	Conventions réglementées	162		6.3	POLITIQUE EN MATIÈRE D'INFORMATIONS
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux Administrateurs	163		6.4	ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE D'INFORMATION
4.3	PLANS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS	163		6.5	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels des salariés	163			
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	163			
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	166			
5	Responsabilité d'entreprise et développement durable	173			
5.1	GOVERNANCE, ÉTHIQUE ET COMPLIANCE	176			
5.1.1	Code Éthique d'EADS	176			
5.1.2	Programme Éthique et Compliance	177			
5.2	CROISSANCE DURABLE	183			
5.2.1	Qualité des produits et satisfaction des clients	183			
5.2.2	Soutenir et protéger l'innovation	186			
5.2.3	Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs d'EADS	190			
5.3	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	193			
5.3.1	Politique	194			
5.3.2	Organisation	194			
5.3.3	Performance et meilleures pratiques	195			



Facteurs de risque

1.	RISQUES LIÉS AUX MARCHÉS FINANCIERS	8
2.	RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EADS	11
3.	RISQUES JURIDIQUES	17
4.	RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT	19

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

1. RISQUES LIÉS AUX MARCHÉS FINANCIERS

Impact de la crise financière en cours

L'agitation financière qui affecte actuellement le système bancaire et les marchés financiers, ainsi que les inquiétudes liées à la durabilité du modèle commercial des banques d'investissement et autres établissements financiers, se sont traduits par un resserrement du marché du crédit et par une augmentation de son coût, une baisse de la liquidité sur plusieurs marchés financiers et une volatilité extrême de toutes les catégories d'actifs. Cette situation a entraîné une dégradation de l'économie réelle mondiale. La crise financière pourrait avoir des effets secondaires sur l'activité d'EADS, y compris mais non exclusivement :

- des difficultés économiques chez les clients, se traduisant par des demandes de report ou d'annulation des commandes d'appareils en raison de leur incapacité à obtenir un crédit pour financer ces acquisitions, la récession économique ou, de manière plus générale, l'affaiblissement de la demande de transport aérien passagers et marchandises ;
- une augmentation importante du montant du financement des ventes qu'EADS fournit à ses clients afin de soutenir les achats d'appareils, augmentant ainsi l'exposition du Groupe au risque de défaillance des clients ;
- des difficultés économiques ou l'insolvabilité des fournisseurs clés, provoquant des retards de livraison de produits ;
- la défaillance des contreparties de placements ou d'instruments dérivés et autres établissements financiers, qui pourrait avoir des retombées négatives sur les opérations de trésorerie d'EADS ;
- une réduction de la capacité financière des institutions de crédit et/ou des fusions et faillites de banques et autres établissements financiers, limitant ainsi l'univers de contreparties potentielles et la disponibilité du crédit, en

réduisant l'offre sur le marché des garanties bancaires nécessaires aux activités d'EADS ;

- une disponibilité moindre du crédit chez les contreparties de couverture, ce qui pourrait peser sur la capacité d'EADS à mettre en place les couvertures de change désirées ;
- des évolutions des taux d'intérêt à long terme, des *spreads* de crédit ou de l'inflation, qui pourraient affecter le taux d'actualisation des passifs de retraite du Groupe ;
- des évolutions des taux d'intérêt à court terme et le manque éventuel de liquidité de certaines catégories d'actifs, qui pourraient affecter la performance financière du Groupe ;
- des liquidations d'actifs affectant toutes les catégories de placements à risque, qui pourraient engendrer une dépréciation supplémentaire des valeurs d'actifs et amoindrir les avantages de la diversification des actifs de régimes de retraite détenus en contrepartie des passifs de retraite, provoquant ainsi une augmentation des provisions du Groupe pour les régimes de retraite ;
- un accès réduit aux marchés des capitaux et autres sources de financement ; en dépit de la position de trésorerie nette d'EADS de 9,2 milliards d'euros fin 2008 et de l'absence de besoins immédiats de refinancement à court terme (autres qu'un milliard d'euros en obligations arrivant à échéance en mars 2010), une telle situation serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à effectuer des investissements, déployer pleinement ses efforts de recherche et de développement, et financer ses opérations.

L'incertitude pesant sur la situation économique mondiale pourrait également entraîner une volatilité accrue du cours de l'action d'EADS.

Exposition au risque de change

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

Il est très difficile de déterminer la probabilité et le moment de la réalisation du risque de change encouru par EADS, en particulier compte tenu des variations imprévisibles qui risquent d'affecter le chiffre d'affaires suite à des annulations ou à des reports de commandes. En outre, une part importante de l'exposition d'EADS au risque de change est couverte par le biais d'accords contractuels avec des tiers. EADS est donc exposée au risque de non-exécution de la part de ses cocontractants. EADS est également susceptible de rencontrer des difficultés de mise en œuvre de sa stratégie de couverture en fonction de la volonté des contreparties de couverture d'accorder le crédit nécessaire. Par conséquent, rien ne peut garantir que la stratégie de couverture du risque de change mise en œuvre par EADS protégera la Société contre des fluctuations importantes de taux de change du dollar américain par rapport à l'euro et à la livre sterling et que ces fluctuations n'affecteront pas ses résultats et sa situation financière.

Le chiffre d'affaires consolidé, les coûts, les éléments d'actif et de passif d'EADS libellés dans d'autres monnaies que l'euro

sont convertis en euros pour l'établissement de ses États financiers. La stratégie de couverture du risque de change mise en œuvre par EADS vise à couvrir les flux de trésorerie et, dans une large mesure, l'excédent brut d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations hors écarts d'acquisition et frais exceptionnels (« **EBIT*** »). Les fluctuations de valeur de ces devises par rapport à l'euro auront un impact sur la valeur en euros du chiffre d'affaires, des autres résultats financiers, des coûts, des éléments d'actifs et de passif et de l'EBIT* publiés par EADS.

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

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

Risque lié au financement des ventes

Pour soutenir les ventes, EADS peut convenir de participer au financement des clients. EADS possède donc un portefeuille significatif de contrats de location et d'autres contrats de financement avec des compagnies aériennes et autres clients. Les risques découlant des opérations de financement des ventes d'EADS se classent en deux catégories : (i) le risque de crédit, qui concerne la capacité des clients à remplir leurs obligations au titre des contrats de financement et (ii) le risque lié à la valeur des appareils, qui concerne principalement la diminution imprévue de leur valeur future. Parmi les mesures prises par

EADS pour atténuer l'effet de ces risques figurent des structures financières et juridiques optimisées, la diversification pratiquée en termes de types d'avions et de clients, l'analyse du crédit des contreparties de financement, la passation de provisions pour risque de crédit et de valeur des actifs ainsi que le transfert du risque d'exposition auprès de tiers. Rien ne permet de garantir que ces mesures protégeront EADS en cas de défaillances de ses clients ou en cas de baisse importante de la valeur sur le marché de l'occasion d'un appareil faisant l'objet d'un tel financement.

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

Les contrats de vente financés par EADS exposent la Société à un risque sur la valeur de l'appareil, EADS bénéficiant d'un nantissement sur l'appareil en question afin de garantir les obligations financières des clients. En outre, EADS garantit une partie de la valeur de marché de certains appareils pendant une période limitée après livraison aux clients. En cas de conjoncture défavorable, le marché des appareils d'occasion pourrait perdre sa liquidité et la valeur de marché des appareils d'occasion pourrait être largement inférieure aux montants envisagés. Lorsqu'un client ayant bénéficié d'un contrat de financement fait défaut à un moment où la valeur de marché de l'appareil d'occasion financé a diminué de manière inattendue, EADS peut être exposée à hauteur de la différence entre le montant restant dû sur le prêt et la valeur de marché de l'appareil, nette des coûts accessoires (remise en état de l'appareil, commercialisation, etc.) De même, si la baisse inattendue de la valeur de marché d'un appareil donné coïncidait avec la fenêtre d'exercice d'une garantie de valeur concernant cet appareil, EADS risquerait de perdre la différence entre la valeur de marché de l'appareil en question et le montant de la garantie de valeur des actifs. Rien ne permet de garantir que les mesures prises par EADS seront suffisantes pour couvrir ces défaillances potentielles. Par l'intermédiaire du

Département de la gestion d'actifs d'Airbus ou suite à des opérations de financement antérieures, EADS est propriétaire d'appareils d'occasion, ce qui l'expose directement aux fluctuations de valeur de marché de ces appareils.

Enfin, EADS a également pris des engagements conditionnels de financement portant sur certains appareils figurant au carnet de commandes d'Airbus et ATR. Si l'expérience suggère qu'il est peu probable que tous ces financements proposés soient effectivement appelés, la crise financière actuelle a provoqué un resserrement des marchés du crédit et éliminé ou réduit le montant des financements extérieurs permettant aux clients de financer leurs achats d'appareils. Ces clients risquent donc de faire appel de manière croissante aux financements proposés par EADS en dernier ressort. L'exposition d'EADS au financement des ventes pourrait donc croître considérablement à l'avenir, en fonction des types d'accords conclus avec les clients. Malgré les mesures prises par EADS pour réduire les risques liés au financement des ventes décrits ci-dessus, EADS sera de surcroît exposée au risque de défaillance de ses clients ou à des réductions de valeur significatives des avions financés sur le marché de la revente, ce qui pourrait avoir à l'avenir un impact négatif sur le résultat de ses activités et sur sa situation financière.

Risque de défaut de contrepartie

EADS est exposée au risque de crédit en cas de non-exécution de contrats d'instruments financiers par ses contreparties, comme des instruments de couverture et des instruments de trésorerie. Toutefois, le Groupe a mis en place des procédures destinées à éviter la concentration du risque de crédit et à le limiter.

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

pour gérer activement et limiter son risque de crédit. Ce système fixe le montant maximum de l'exposition vis-à-vis de chaque contrepartie, les notations qui leur sont attribuées par Standard & Poor's, Moody's et Fitch servant de critère minimum. Les limites d'engagement vis-à-vis de chaque contrepartie sont suivies et mises à jour régulièrement. Toutefois, en cas de renforcement des perturbations de marché et en dépit de ces limites et de la diversification des contreparties, rien ne saurait garantir EADS contre la perte d'efficacité de certains produits dérivés ou la perte de valeur d'instruments de trésorerie.

Risque lié au portefeuille de participations

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

La principale participation mise en équivalence d'EADS est la participation dans Dassault Aviation. La valeur nette de cet investissement était de 2,2 milliards d'euros au 31 décembre 2008. EADS est exposé au risque de variations importantes et inattendues de la juste valeur de Dassault Aviation et de celle d'autres participations mises en équivalence. Pour les participations autres que celles dans les sociétés liées, qui ne constituent qu'une fraction de l'actif total d'EADS, celle-ci

considère que le risque de variation négative de la juste valeur ou de dépréciation de ces participations n'est pas significatif.

Les actions propres détenues par EADS ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net. Les actions propres sont

détenues en premier lieu afin de couvrir le risque de dilution résultant des plans d'actionnariat des salariés et de l'exercice de stock-options par les salariés.

Pour de plus amples renseignements sur les risques liés aux marchés financiers et la manière dont EADS s'efforce de gérer ces risques, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

Engagements de retraite

EADS participe à plusieurs régimes de retraite concernant le personnel de Direction comme le personnel non dirigeant. Certains de ces plans ne sont pas financés à hauteur des engagements. Pour de plus amples informations sur ces régimes, voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26B : Provisions pour régimes de retraite ». Malgré la provision comptabilisée par EADS

dans son bilan, sur la base d'estimations actuelles, de sa part d'engagements non financés au titre de ces régimes, il ne peut être garanti que ces estimations ne soient pas revues à la hausse à l'avenir, ce qui conduirait EADS à comptabiliser des provisions supplémentaires pour ces régimes. Ces provisions supplémentaires auraient, à leur tour, un effet négatif sur le total des fonds propres d'EADS (nets d'impôts différés), ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa situation financière future.

2. RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EADS

Caractère cyclique du marché de l'aviation commerciale

Historiquement, le marché des avions commerciaux a suivi des tendances cycliques, dues en partie à des changements dans la demande de transport arien de passagers et de marchandises, elle-même liée essentiellement à la croissance économique ou à celle du produit intérieur brut (« PIB »). D'autres facteurs jouent néanmoins un rôle important pour estimer le marché des avions commerciaux, tels que (i) le vieillissement et l'obsolescence technique des flottes d'appareils, (ii) le nombre et les caractéristiques des appareils retirés du marché et immobilisés dans l'attente d'une éventuelle remise en service, (iii) les taux de remplissage, (iv) la politique tarifaire des compagnies aériennes, (v) la santé financière des compagnies aériennes et la disponibilité de financements externes pour les achats d'appareils, (vi) la déréglementation du secteur et (vii) les contraintes environnementales imposées aux activités du secteur de l'aviation. EADS prévoit que le marché de l'aviation commerciale, y compris dans une certaine mesure le marché des hélicoptères civils, reste cyclique, les retournements de cycle tels que celui connu actuellement étant de nature à avoir un effet négatif sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation futurs.

La volatilité actuelle sur le marché du pétrole et les marchés financiers et du crédit, et l'incertitude économique générale — notamment en raison de l'entrée officielle en récession des États-Unis et de la zone euro et des baisses récentes du trafic aérien des passagers — augmentent le risque que des clients cherchent à reporter ou annuler des commandes engageantes. EADS pourra consentir à de tels reports ou annulations le cas échéant. En outre, la liquidation ou la faillite de compagnies aériennes pourrait entraîner l'annulation de leurs commandes existantes. En cas de survenance, ces facteurs pourraient considérablement réduire le chiffre d'affaires d'EADS et sa capacité à générer des bénéfices.

En outre, EADS peut être contraint d'adopter des changements importants à ses projets commerciaux en réponse à la situation du marché, y compris des variations du taux de production ou la reconfiguration d'appareils prévus à la base pour des clients dont les commandes ont été retardées ou annulées. Si ces changements ne sont pas mis en place avec succès, cela pourrait avoir un effet négatif sur la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS.

Conséquences du terrorisme, des épidémies et des catastrophes sur le marché de l'aviation commerciale

Comme l'attestent les attentats terroristes de New York et Madrid, et les épidémies causées par le virus du Syndrome Respiratoire Aigu Sévère (« **SRAS** ») ainsi que par la grippe aviaire, le terrorisme et les épidémies peuvent avoir des effets négatifs sur la perception que les voyageurs ont de la sécurité et du confort du transport aérien, ce qui peut donc conduire à une réduction de la demande de transport aérien et d'avions commerciaux. Toute situation de guerre dans une région donnée est également susceptible d'affecter l'envie du public de voyager. En outre, les catastrophes aériennes peuvent avoir un impact négatif sur la perception que les voyageurs ou les autorités de réglementation ont

de la sécurité d'une catégorie d'avion donnée, de sa technique de conception ou d'une compagnie aérienne en particulier. À la suite d'attentats, épidémies ou autres catastrophes, une compagnie aérienne peut être confrontée à une diminution soudaine de la demande et peut être contrainte de prendre des mesures coûteuses de sécurité et de sûreté. De tels événements et leurs impacts négatifs sur le secteur aérien, ou sur certaines compagnies aériennes, sont susceptibles d'affecter EADS en cas de baisse des commandes de tous ou certains types d'appareils. En outre, les clients d'EADS peuvent être amenés à différer la livraison de nouveaux avions, voire à annuler des commandes.

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

Sur un marché donné, les dépenses publiques (y compris le budget défense) dépendent d'un ensemble complexe de facteurs géopolitiques et de contraintes budgétaires. Les dépenses publiques peuvent connaître des fluctuations importantes selon les pays et d'une année sur l'autre. Des conditions économiques et politiques défavorables ou un ralentissement de l'économie sur les marchés d'EADS peuvent entraîner une réduction des dépenses publiques et avoir des conséquences négatives sur les futurs résultats des activités de la Société ou sur sa situation financière.

Lorsque plusieurs pays coopèrent dans le cadre d'un programme d'approvisionnement de défense nationale ou dans d'autres

contrats d'approvisionnement, toute contrainte économique, politique ou budgétaire affectant l'un de ces pays peut avoir un impact négatif sur la capacité d'EADS à obtenir ou à exécuter les contrats concernés.

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

Disponibilité des financements publics et des autres sources de financement

Depuis 1992, l'Union européenne et les États-Unis ont agi dans le cadre d'un accord fixant les modalités et conditions de l'aide financière que les gouvernements peuvent apporter aux fabricants d'avions civils. Toutefois, fin 2004, les États-Unis ont cherché à dénoncer unilatéralement cet accord, à la suite de quoi les États-Unis comme l'Union européenne ont entamé devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« **OMC** ») des procédures l'une à l'encontre de l'autre. Aucun accord n'a encore été trouvé sur les principaux points litigieux, même si les deux parties ont exprimé le désir de négocier un compromis qui permettrait d'assurer un équilibre en matière de financement du développement de nouveaux avions. Les termes et conditions de tout nouvel accord qui serait conclu, ou le résultat des procédures de l'OMC, pourraient éventuellement limiter l'accès

d'EADS à des fonds de partage des risques des grands projets, mettre le Groupe en situation défavorable par rapport à ses concurrents américains en ce qui concerne l'accès aux fonds publics, voire, en théorie, amener la Commission européenne et les gouvernements impliqués à envisager une modification des termes des financements déjà octroyés à EADS.

Au cours des années précédentes, EADS et ses principaux concurrents ont bénéficié de divers types de financements publics pour la recherche et le développement de produits. Ainsi, EADS a reçu des avances remboursables de certains États pour le financement du programme de l'avion commercial A380. Par ailleurs, des discussions sont en cours avec certains pays de l'Union européenne pour le financement du programme d'avion

commercial A350 XWB. Compte tenu, notamment, des procédures mentionnées ci-dessus, il ne peut être fourni aucune assurance sur la disponibilité de ces financements publics dans l'avenir, qu'il s'agisse de ces programmes ou d'autres projets.

En outre, la disponibilité d'autres sources extérieures de financement dépendra de plusieurs facteurs tels que les conditions de marché, la disponibilité du crédit, les notations de crédit d'EADS, voire une évolution négative de la perception que les prêteurs ou les investisseurs ont des perspectives

financières à court ou long terme d'EADS, si le Groupe subit des pertes importantes ou si son activité diminue en raison d'un repli économique. EADS ne sera donc pas nécessairement en mesure d'obtenir de nouveaux financements extérieurs à des conditions avantageuses, voire d'obtenir un quelconque financement. En dépit de la très bonne situation de trésorerie nette actuelle d'EADS, une telle évolution serait de nature à limiter la capacité future d'EADS à investir, mettre en œuvre intégralement son programme de recherche et de développement et financer ses activités.

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

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

- fourniture de services opérationnels complets tout au long de la durée de vie de l'équipement militaire ;
- propriété et financement du matériel concerné par un tiers autre que le client, notamment le fournisseur ;
- conformité obligatoire aux exigences spécifiques requises par le client s'agissant des règles de comptabilité publique ou des réglementations gouvernementales applicables en la matière ; et,

- modalités autorisant le fournisseur de services à rechercher de nouveaux clients pour absorber les capacités non utilisées.

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

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

Concurrence et accès au marché

La plupart des activités d'EADS font l'objet d'une concurrence très vive. Airbus a notamment connu de fortes pressions à la baisse sur les prix. EADS considère que les restructurations du secteur de l'aéronautique et de la défense nationale ont atténué les facteurs sous-jacents de cette guerre des prix. Néanmoins, certains clients ont su faire jouer la concurrence à leur avantage dans divers domaines, notamment pour les prix et les conditions de paiement. Rien ne permet de garantir que la concurrence ne va pas s'intensifier, particulièrement dans un contexte de repli économique prolongé.

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

Produits et services de haute technologie

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

Certains contrats imposent à EADS de renoncer à une partie des bénéfices escomptés, de percevoir des paiements moins élevés, de procéder à un lancement de remplacement, de fournir des produits ou services de remplacement, ou d'accorder une remise sur le prix de ventes ultérieures au client concerné, dans l'hypothèse d'un retard de livraison des produits ou d'un défaut de performances de ceux-ci. Rien ne permet de garantir que des pénalités pour défaut de performance ou pour annulation de contrats ne seront pas infligées si EADS ne respecte pas ses délais de livraison ou ses autres obligations contractuelles.

Par exemple, suite aux difficultés de fabrication rencontrées par EADS en 2006 au niveau de son programme A380, certains clients ont décidé d'annuler leurs commandes pour l'avion de fret A380. En 2007 et en 2008, EADS a annoncé des retards de livraison importants sur son programme A400M. Ces retards ont eu un impact négatif sur l'EBIT* d'EADS pour chacun de ces exercices. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Comptabilité du programme A400M ».

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

Principaux programmes de recherche et développement

Bon nombre des principaux secteurs d'activité d'EADS se caractérisent par des frais de recherche et développement importants et requièrent des investissements initiaux considérables avec un degré élevé de complexité. Les plans de développement stratégiques qui sont à l'origine de ces engagements de dépenses prévoient souvent un retour sur investissement étalé sur une longue période. Ils anticipent également sur la période un taux de rentabilité suffisant pour justifier l'investissement initial. Il ne peut être donné aucune garantie que les hypothèses de marché, commerciales et techniques sous-jacentes à ces plans de développement stratégiques et par conséquent la période d'amortissement ou les taux de rentabilité envisagés par ces plans d'activité, se vérifieront. EADS prévoit une augmentation importante de ses frais de recherche et développement consolidés au cours des années à venir, en raison de la montée en puissance des

nouveaux programmes dans toutes les Divisions, en particulier le développement de l'A350 XWB.

La réussite des nouveaux programmes dépend également de la capacité d'EADS à recruter et à fidéliser des ingénieurs en aéronautique et d'autres professionnels possédant les compétences techniques et l'expérience requises pour répondre à ses besoins spécifiques. Selon la tendance du marché, la demande est souvent supérieure à l'offre ce qui se traduit par une vive concurrence pour recruter des professionnels qualifiés. Rien ne garantit qu'EADS soit en mesure de recruter et de fidéliser le personnel dont elle a besoin pour mener à bien ses programmes. Si EADS n'y parvenait pas, ou si le taux de rotation du personnel d'EADS augmentait, cette situation pourrait avoir un impact négatif à l'avenir sur les résultats des activités d'EADS et sa situation financière.

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

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

EADS a annoncé en 2007, le lancement d'un important programme de réduction des coûts et de restructuration d'Airbus, intitulé « Power8 ». Ce programme passe en revue tous les aspects d'Airbus afin d'accroître la réactivité, l'intégration, l'efficacité et la productivité de cette Unité opérationnelle. Dans le cadre du programme Power8, la Direction d'Airbus cherche à réaliser des réductions de coûts drastiques et à dégager de la trésorerie afin de porter à 2,1 milliards d'euros la contribution à l'EBIT* à partir de 2010, et de générer 5 milliards d'euros de flux de trésorerie supplémentaires cumulés sur la période 2007-2010. Il est prévu qu'une partie importante des économies de coûts provienne d'une réduction des effectifs d'Airbus de l'ordre de 10 000 postes (le personnel intérimaire et les sous-traitants présents sur sites représentant environ 50 % de ces suppressions).

En outre, en 2008, EADS a lancé dans l'ensemble du Groupe un programme de réduction des coûts appelé « Power8 Plus », avec pour objectif de produire une contribution de 1 milliard d'euros à l'EBIT* à partir de 2011-2012. Airbus est responsable des deux tiers environ des réductions de coûts visées, le solde devant être fourni par les Divisions Eurocopter, Astrium et Défense & Sécurité ainsi que par le siège d'EADS.

Enfin, EADS travaille actuellement sur un programme supplémentaire d'intégration et de réduction des coûts appelé « Future EADS », avec pour objectif de fournir une contribution d'au minimum 200 millions d'euros à l'EBIT* en 2011-2012. « Future EADS » vise à renforcer l'intégration, les processus de prise de décision et les réductions des coûts au niveau du siège comme des Divisions, y compris en ce qui concerne leur interface. Dans le cadre de cette initiative, l'ancienne Division Avions de transport militaire a été intégrée à Airbus sous le nom « Airbus Military ». Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.2 Airbus — Airbus Military » ci-dessous.

Ces réductions de coûts ont été calculées sur la base d'estimations préliminaires ; les résultats qui seront obtenus sont susceptibles de varier de manière significative par rapport aux objectifs. En particulier, les mesures de réduction des coûts envisagées par EADS reposent sur les circonstances actuelles et

ne tiennent pas compte des augmentations de coûts qui pourraient résulter de changements affectant les opérations de la Société ou son secteur d'activité, notamment le développement de nouvelles activités, l'augmentation des coûts et des salaires ou tout autre facteur. Les résultats futurs des activités d'EADS, et sa situation financière, risquent d'être affectés de manière négative si la Société ne parvient pas à mettre en œuvre avec succès les mesures de réduction des coûts prévues ou si ces efforts ne génèrent pas à l'avenir les économies escomptées.

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

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

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

EADS dépend de nombreux fournisseurs et sous-traitants clés pour obtenir les matériaux, les composants et les assemblages nécessaires pour la fabrication des produits. Certains de ces fournisseurs ont connu récemment de sérieuses difficultés

financières en raison de la crise financière. Si ces difficultés devaient s'intensifier, certains fournisseurs pourraient être amenés à réduire leur production, cesser leurs activités ou déposer leurs bilans, ce qui pourrait perturber les approvisionnements d'EADS.

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

Il pourrait être difficile pour EADS de trouver des fournisseurs de substitution sans encourir de longs délais, ce qui pourrait avoir des retombées négatives sur la situation financière et les résultats d'exploitation futurs d'EADS.

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

Risques spécifiques à certains programmes

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

- *programme A380.* Le programme A380 et les retards de livraison du très gros porteur annoncés en 2006 posent les principaux défis suivants : (i) gérer les contraintes touchant la chaîne logistique, en raison de la montée en puissance rapide de la production dans les années à venir ; (ii) éviter les interruptions de production et coûts correspondant, pouvant découler en particulier de la mise en œuvre du programme Power8 et de son impact sur les relations avec le personnel ; (iii) mettre en œuvre avec succès la nouvelle maquette numérique de production du futur A380 et (iv) gérer la maturité en exploitation. La capacité d'EADS à relever ces défis avec succès est fondamentale pour procéder sans heurts à la « deuxième vague » de production des appareils, c'est-à-dire ceux fabriqués après les 25 exemplaires initiaux ;
- *programme A350 XWB.* Le programme A350 XWB pose à EADS les principaux défis suivants : (i) atteindre les objectifs de performance prévus pour cet appareil, (ii) assurer la croissance des effectifs qualifiés, tout particulièrement dans le domaine de la conception et de la résistance des matériaux composites, (iii) atteindre les objectifs de coûts récurrents, (iv) faire en sorte que la nouvelle organisation industrielle découlant de Power8 garantisse l'efficacité du programme de développement, (v) assurer les performances des partenaires partageant les risques, y compris ceux retenus pour acquérir les sites que doit céder Airbus et (vi) finaliser le choix d'un second moteur ;
- *le programme A400M.* L'exposition d'EADS aux risques du programme A400M est importante et la Société est confrontée aux principaux défis suivants : (i) négocier les changements apportés au calendrier du programme et les changements apportés à d'autres points du contrat avec les clients de lancement, (ii) travailler avec le consortium du réacteur et les fournisseurs principaux des systèmes de mission critiques et d'intégration de systèmes pour établir un calendrier de programme fiable, y compris une date fiable

pour le premier vol, (iii) gérer le programme d'essais en vol (qui diffère considérablement de celui de l'appareil commercial Airbus), (iv) intégrer les systèmes civils (gestion de vol, navigation, etc.) avec des systèmes militaires complexes, (v) garantir à la fois la certification commerciale de l'appareil et les qualifications militaires requises par les clients du programme dans chaque pays, et (vi) gérer les difficultés anticipées lors de la montée en cadence.

En outre, à la lumière des retards en cours du programme, l'Organisation Conjointe en Matière d'Armement (« OCCAR ») dispose du droit contractuel, sous réserve de l'obtention du mandat unanime de toutes les nations clientes de lancement, de revendiquer la résiliation du contrat de l'A400M à compter du 1^{er} avril 2009. Si résiliation devait intervenir de manière légitime, Airbus Military SL (« AMSL ») devrait rembourser à l'OCCAR tous les paiements initiaux, avances sur livraison et autres paiements reçus de l'OCCAR. Le montant total en cause est d'environ 5,7 milliards d'euros. Chacune des nations clientes de lancement peut en outre demander séparément l'annulation des appareils commandés qui subiraient des retards importants. Une telle annulation déclencherait le remboursement des paiements initiaux et des avances sur livraisons reçus de l'OCCAR au titre de ces appareils. De telles annulations pourraient, en fonction de leur étendue, avoir des retombées très négatives sur la situation financière, la réputation et les résultats d'exploitation futurs d'EADS.

Selon le scénario actuel d'une continuation du programme A400M, des pénalités importantes fondées sur des clauses contractuelles pourraient également être notifiées pour un montant cumulé de 1,4 milliard d'euros. Elles sont dues au cas où chaque livraison d'appareil serait retardée de plus de 10 mois par rapport au calendrier contractuel d'origine. Sur la base des retards de livraison minimaux actuellement probables, cette pénalité pourrait s'appliquer mais ferait l'objet d'une discussion ultérieure avec les clients. La provision A400M du 31 décembre 2008 inclut l'évaluation actuelle par EADS du montant proportionnel des pénalités à payer au final.

Divers coûts potentiels supplémentaires liés aux conséquences financières non quantifiables du changement apporté au

programme de livraison n'ont pas été pris en compte lors de la réévaluation de la provision A400M dans les États financiers 2008 faute de ne pouvoir être estimés pour le moment. Par conséquent, il est toujours possible que des impacts négatifs importants sur les résultats doivent être comptabilisés lors des périodes futures lorsque ces coûts pourront être estimés ou que des événements déclencheurs conduisent à un retour à la méthode comptable à l'avancement. Les bénéfices potentiels provenant, le cas échéant, de futures discussions avec les clients pourraient réduire ces impacts mais ils ne seront pris en compte qu'une fois acceptés par l'OCCAR et les nations clientes de lancement.

En conclusion, alors qu'EADS pense que les estimations de coûts et de revenus actuellement intégrées dans les États financiers selon la méthode utilisée pour les contrats en phase préliminaire reflètent le jugement le plus approprié compte tenu des circonstances actuelles, la complexité technique du programme A400M et l'incertitude entourant le résultat des développements techniques en cours impliquent que de nouveaux risques financiers pourraient surgir, tels que des retards supplémentaires importants dans le programme de livraison, des coûts supplémentaires de réalisation du contrat

et le montant final des pénalités à verser pour rupture de contrat. La concrétisation de ces risques pourrait également déclencher une exposition supplémentaire importante à des annulations de commandes éventuelles ou même à une résiliation potentielle de l'ensemble du programme A400M.

Pour de plus amples informations sur le programme A400M, voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.2 Airbus — Airbus Military », « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Comptabilité du programme A400M » ; et,

➤ *programme NH90*. Le programme NH90 pose les principaux défis suivants : (i) respecter le calendrier de développement, les objectifs des coûts et le contenu technique des programmes de développement en cours concernant les nombreuses versions (configuration pleinement opérationnelle de la version TTH/hélicoptère de transport tactique ; configuration finale de la version NFH/Nato Frigate Helicopter), (ii) gérer la montée en cadence industrielle du programme et (iii) assurer la disponibilité de l'assistance technique pour les nombreuses flottes entrant en service.

3. RISQUES JURIDIQUES

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

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

- les consortiums Eurofighter et AirTanker ;
- trois grandes coentreprises : MBDA, ATR et Atlas Elektronik ;
- une participation majoritaire : Dornier GmbH ;
- une participation dans une société affiliée : Dassault Aviation.

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

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

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

Responsabilité du fait des produits et actions en garantie

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

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

Propriété Intellectuelle

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

En outre, bien qu'EADS estime être en conformité, d'un point de vue légal, avec les droits de propriété intellectuelle octroyés à des tiers, il se pourrait que des actions soient intentées à son encontre pour non-respect de droits de propriété intellectuelle de tiers. Ces actions pourraient nuire à la réputation d'EADS, entraîner des charges et empêcher le Groupe d'offrir certains produits ou services. Tous procès ou actions en justice dans ce domaine, qu'EADS obtienne gain de cause ou pas, pourraient engendrer une perte de temps et d'argent, nuire à la réputation d'EADS ou la forcer à conclure des accords de licence. Il se peut qu'EADS ne soit pas en mesure de conclure des accords de licence selon des termes acceptables. Si une partie adverse obtenait gain de cause, EADS pourrait être mise en demeure de renoncer à utiliser la technologie concernée, ce qui nuirait encore davantage aux intérêts de la Société.

Contrôle des exportations et autres réglementations

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

risquerait d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et le résultat des activités d'EADS.

EADS est également sujette à diverses dispositions d'ordre public susceptibles d'avoir un effet défavorable sur ses activités et sa situation financière, y compris, entre autres, les textes relatifs à la concurrence (y compris les récentes modifications de la loi française relative aux relations commerciales), à l'utilisation de ses produits, aux conditions d'emploi et aux négociations avec les responsables étrangers. En outre, la possibilité pour EADS de commercialiser de nouveaux produits et d'accéder à de nouveaux marchés peut dépendre de l'obtention en temps utile de certifications et d'autorisations gouvernementales. Bien qu'EADS cherche à respecter toutes ces réglementations, des violations même involontaires et toute non-conformité pourraient avoir un effet très négatif sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation d'EADS.

Litiges en matière de valeurs mobilières

Depuis 2006, EADS et certains de ses dirigeants font l'objet d'enquêtes et de procédures pour infractions alléguées aux réglementations des marchés financiers et pour délits d'initiés, notamment à l'occasion des retards du programme A380 annoncés en 2006. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales ». Bien qu'EADS ne soit pas en mesure de prédire le résultat de ces enquêtes et procédures,

il est possible qu'elles se traduisent par des amendes, dommages et intérêts et autres mesures ou sanctions. Ces procédures pourraient également avoir un effet défavorable sur la réputation d'EADS et le cours de ses actions. En outre, EADS devra continuer à assurer sa défense et à en subir les coûts, quelles que soient les conclusions de ces procédures. Ces efforts sont de nature à réduire la capacité de la Direction à se consacrer à la gestion des activités courantes.

4. RISQUES INDUSTRIELS ET LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

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

Si EADS ne parvient pas à respecter ces lois et réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité, en raison de facteurs échappant à son contrôle, des pénalités et amendes pourraient être imposées à son encontre sur un plan civil ou pénal. Les instances de réglementation peuvent demander à EADS de mener des enquêtes et de prendre des mesures correctives, de diminuer certaines activités ou de fermer des installations ou des sites de manière temporaire, notamment pour éviter des risques imminents. En cas d'accident du travail ou d'un autre accident sérieux, les salariés, clients et autres tiers peuvent déposer des plaintes au titre de dommages corporels, dommages aux biens ou dommages à l'environnement (y compris les ressources naturelles). Il se peut que ces responsabilités

potentielles ne soient pas toujours couvertes par une police d'assurance ou qu'elles ne soient couvertes que partiellement. L'obligation d'indemnisation au titre de ces dommages pourrait avoir un effet négatif sur les résultats des activités ou la situation financière d'EADS.

En outre, les différents produits fabriqués et vendus par EADS doivent être conformes aux lois et réglementations sur l'environnement, la santé et la sécurité et les substances et composés chimiques, en vigueur dans les pays où la Société intervient. Bien qu'EADS prenne toutes les dispositions pour que ses produits répondent aux normes de qualité les plus élevées, la Société peut être amenée à adapter, modifier la conception ou le développement de ses produits, ou à les faire homologuer à nouveau ou à les éliminer du marché, en raison de multiples facteurs parmi lesquels des lois et réglementations de plus en plus strictes et complexes, de nouvelles découvertes scientifiques, des défauts affectant les produits, ou l'obligation de notification ou de communication des informations requises aux autorités réglementaires ou à d'autres autorités, par exemple au titre de la réglementation REACH de l'Union européenne (concernant la production et l'utilisation des produits chimiques). La saisie de produits défectueux pourrait être ordonnée et la responsabilité d'EADS pourrait être mise en cause dans le cadre d'une action relevant du droit administratif, civil ou pénal. En cas d'accident ou d'un autre incident sérieux impliquant un produit, EADS pourrait devoir mener des enquêtes et prendre des mesures correctives. Les salariés, clients et tiers peuvent également déposer des plaintes au titre de dommages corporels, de dommages aux biens ou de dommages à l'environnement (incluant les ressources naturelles).

Pour de plus amples informations, voir « Responsabilité d'entreprise et développement durable — 5.3 Protection de l'environnement ».



Informations sur les activités d'EADS

1.1	PRÉSENTATION DU GROUPE EADS	22
1.1.1	Présentation	22
1.1.2	Airbus	28
1.1.3	Eurocopter	39
1.1.4	Astrium	43
1.1.5	Défense & Sécurité	48
1.1.6	Autres activités	55
1.1.7	Participations	56
1.1.8	Assurances	57
1.1.9	Procédures judiciaires et arbitrales	58
1.1.10	Incorporation par référence	60
1.2	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS	60

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE EADS

1.1.1 Présentation

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

Avec un chiffre d'affaires consolidé de 43,3 milliards d'euros en 2008, EADS est le leader européen de l'industrie de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, et occupe le second rang au niveau mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers fabricants d'avions commerciaux, d'hélicoptères civils, de lanceurs commerciaux et de systèmes de missiles. C'est également l'un des principaux fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2008, EADS a réalisé environ 75 % de son chiffre d'affaires total dans le domaine civil et 25 % dans le domaine militaire.

APERÇU GÉNÉRAL DE L'ANNÉE 2008

EADS a obtenu des résultats satisfaisants en 2008, tout en continuant à faire face à des défis dans le cadre de programmes importants. EADS a enregistré des prises de commandes particulièrement élevées en 2008, représentant 98,6 milliards d'euros au cours de l'exercice. Par ailleurs, les livraisons d'avions Airbus et d'hélicoptères ont atteint des niveaux historiques. EADS a dégagé un EBIT* de 2,8 milliards d'euros sur l'exercice. Le Groupe a bénéficié du développement de ses activités et des effets de change, tout en maîtrisant les défis des programmes critiques. Le chiffre d'affaires s'inscrit en hausse de 10,6 % pour atteindre 43,3 milliards d'euros. Le carnet de commandes augmente lui aussi, à 400,2 milliards d'euros. La trésorerie nette s'élève à 9,2 milliards d'euros à la clôture de l'exercice, le flux de trésorerie disponible étant supérieur aux objectifs annoncés.

EADS a pris plusieurs décisions volontaristes afin de faire face à la crise financière et économique. Confronté à un trafic aérien en baisse et un resserrement du crédit, le marché des avions civils devrait ralentir. Des reports de livraisons et des annulations de commandes sont à prévoir. Airbus a donc décidé de réduire les cadences de production de ses monocouloirs de la famille A320, de 36 avions par mois à 34 avions par mois à partir d'octobre 2009. La production des longs courriers de la famille A330/A340 sera stabilisée au niveau actuel de 8,5 avions par mois. L'augmentation de la production, prévue initialement, est annulée (voir « — 1.2 Développements Récents »). Airbus surveille le marché en permanence et compte adapter sa production en fonction de l'évolution de l'environnement économique.

Le processus de transformation amorcé en 2006 en raison des retards du programme A380 et de la volatilité du dollar américain devrait permettre à EADS d'aborder la crise financière dans de meilleures conditions. Le programme Power8 a permis de réduire très sensiblement les coûts de structure d'Airbus, grâce à un nouveau schéma d'organisation, une rationalisation des processus et une plus grande rigueur dans la gestion de la trésorerie. En 2008, Power8 a généré des réductions de coût représentant environ 1,3 milliard d'euros, soit plus de la moitié de l'objectif de 2,1 milliards d'euros pour 2010. EADS a également pris d'autres mesures afin d'améliorer son efficacité dans le monde entier, en complément au plan Power8 lancé en 2007. C'est ainsi que le plan Power8 Plus a été lancé dans l'ensemble du Groupe. Son objectif est d'améliorer l'EBIT* annuel d'un milliard d'euros à partir de 2011-2012. Airbus doit générer environ les deux tiers des réductions de coût visées, le reliquat étant de la responsabilité d'Eurocopter, d'Astrium et de la Division Défense & Sécurité, ainsi que du siège d'EADS. Par ailleurs, le programme « Future EADS » a pour objectif de rationaliser l'organisation du Groupe et de renforcer son intégration, notamment au travers de Services partagés et d'objectifs d'économies de coûts représentant au minimum 200 millions d'euros en 2011-2012.

EADS a également réalisé d'autres progrès significatifs en 2008, notamment en se concentrant sur son cœur d'activité et en menant à bien la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures, initiée avec le programme Power8. Courant 2008, le site de Laupheim et une partie de Filton ont été vendus, alors que les sites allemands de Nordenham, Varel et Augsburg ont fusionné dans Premium AEROTEC, les sites français de Méaulte et Saint-Nazaire-Ville étant regroupés dans Aerolia. Ces deux sociétés sont en activité depuis le 1^{er} janvier 2009. En outre, EADS a vendu une participation de 70 % dans Socata à Daher début 2009, tout en conservant les 30 % restants pour l'instant. Parallèlement, Airbus continue d'étendre son empreinte industrielle. La nouvelle chaîne d'assemblage finale de l'A320 à Tianjin, en Chine, a commencé ses activités en septembre. Elle contribuera à garantir l'accès au marché chinois, qui connaît une croissance rapide.

L'année 2008 a également été marquée par les importants défis auxquels ont été confrontés plusieurs grands programmes de développement. Le programme A400M a subi des retards et représente un risque important, alors qu'Airbus continue de faire face à un défi de taille pour la montée en cadence de la production de l'A380. Le programme A400M en particulier doit impérativement être remis sur les rails, avec un calendrier clair et

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

fiable. EADS a annoncé en décembre 2008 que la Division Avions de transport militaire serait intégrée dans Airbus sous le nom « Airbus Military », afin de simplifier la structure de gestion et d'exploiter les synergies. Cette intégration renforcera notamment la gestion du difficile programme de transport militaire A400M.

Par ailleurs, Airbus Military et EADS ont annoncé en janvier 2009 avoir proposé aux nations de lancement de l'A400M, via l'OCCAR, une nouvelle approche visant à poursuivre ce programme de manière adaptée. Airbus Military et EADS ont souhaité entamer des discussions portant sur le calendrier du programme et sur d'autres modifications du contrat, y compris en ce qui concerne certaines caractéristiques techniques de cet appareil militaire. Du fait de la complexité des programmes de développement militaires, Airbus Military a suggéré de ne reprendre la production en série que lorsque le programme aura atteint une maturité adéquate, en fonction des résultats des essais en vol. Avec cette nouvelle approche, la première livraison de l'A400M pourrait intervenir trois ans après son premier vol. Airbus Military et EADS ne seront en mesure de chiffrer les conséquences financières du plan industriel révisé que lorsque la disponibilité des moteurs et des systèmes critiques de mission sera fermement arrêtée, et après que l'OCCAR ait fait connaître sa position sur la proposition d'Airbus Military. Voir « Facteurs de risque », « — 1.1.2 Airbus — Airbus Military », « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » et « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Comptabilité du programme A400M ».

L'année 2008 a très bien commencé dans les activités civiles, le carnet de commandes atteignant de nouveaux sommets, les performances restant encourageantes dans les activités de défense et institutionnelles. L'environnement des affaires est devenu imprévisible et perturbé au second semestre, en raison de comportement erratique des cours du pétrole et des taux de change. L'environnement financier a ensuite été déstabilisé par une crise du crédit lourde de conséquences pour les perspectives de croissance économique, la fortune des ménages et la liquidité des entreprises industrielles. Les activités civiles du Groupe ont néanmoins terminé l'année avec d'excellents carnets de commandes, en dépit de la baisse des prévisions de croissance du trafic aérien et de signes de consolidation dans le secteur du transport aérien. La détérioration des marchés du crédit obligera probablement les constructeurs à trouver des solutions pour répondre aux besoins de financement de leurs clients. Historiquement, le trafic aérien suit les évolutions du PIB mondial annuel. La baisse du trafic passagers et fret n'est donc pas surprenante. La chute des prix du pétrole a soulagé les compagnies aériennes et les clients du secteur civil, dans une certaine mesure. La détente générale des prix des matières premières pourrait en outre permettre aux industriels de réduire leurs coûts à moyen terme.

Les dépenses de défense devraient rester stables. Elles sont étroitement liées aux tensions géopolitiques et aux besoins en sécurité, ainsi qu'à des considérations économiques. La nature à long terme des investissements sur les marchés de la défense et de l'espace limite à court terme l'impact de la crise sur segments de marché. Les investissements liés à la défense constituent en outre un moyen efficace pour soutenir la base industrielle et les emplois de haute technologie d'un pays. Bien que des précédents suggèrent que le nouveau gouvernement américain puisse modifier son budget de défense en 2009, il est possible que tout changement important soit repoussé en raison de la revue quadriennale de défense, qui doit intervenir fin 2010. Il faut également tenir compte du décalage de plusieurs mois entre le vote des crédits de défense et l'ordonnancement des paiements. À la suite de la conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne (ESA) en novembre 2008, et en dépit de la crise financière, le Conseil a demandé des investissements dans l'innovation, notamment les technologies et services spatiaux.

En 2008, Airbus a livré un nombre record d'avions tout en faisant face à des défis industriels majeurs. Airbus a en effet livré 483 appareils, soit 30 de plus qu'en 2007. L'objectif révisé de livraisons d'A380, soit 12 appareils, a été tenu. Malgré une année éprouvante pour l'économie mondiale, les prises de commandes d'Airbus sont restées remarquablement dynamiques et supérieures aux attentes. Airbus a enregistré 900 nouvelles commandes brutes fermes, portant ainsi le carnet de commandes à un nouveau record de 3 715 avions. Les commandes nettes, après comptabilisation des annulations, se montent à 777 unités en 2008. L'A350 XWB, lancé récemment, a enregistré 163 nouvelles commandes fermes, portant le total à 478 appareils pour 29 clients.

L'avion militaire de transport lourd A400M, programme phare d'Airbus Military (anciennement Division Avions de transport militaire), a connu des retards qui ont éclipsé les autres activités d'Airbus Military et pénalisé ses résultats financiers. En septembre 2008, EADS a annoncé un retard d'une durée indéterminée pour le premier vol de l'A400M, principalement en raison de l'indisponibilité du système de propulsion. Entre-temps, Airbus Military et EADS ont proposé une nouvelle approche de programme pour l'A400M, comme indiqué ci-dessus. Par ailleurs, le premier avion C-295 a été livré au Portugal. L'avion multirôle ravitailleur A330 (MRTT) a remporté quatre des cinq appels d'offres lancés à travers le monde, y compris le futur programme d'avion de ravitaillement en vol stratégique du Royaume-Uni (14 appareils), la commande des Émirats Arabes Unis (3 appareils) et la commande de l'Arabie Saoudite (1 appareil). L'avion de ravitaillement en vol Northrop Grumman KC-30, basé sur l'A330 MRTT, avait initialement été retenu par l'U.S. Air Force. Cette décision a été remise en cause ultérieurement pour des raisons juridiques liées à la gestion du processus d'offre par le ministère de la Défense américain.

Eurocopter a atteint ses objectifs 2008 en termes de ventes et de livraisons d'hélicoptères. La Division enregistre un chiffre d'affaires en hausse de 7,5 %. Eurocopter a livré 588 machines en 2008, avec une montée en cadence de la production de 20 % par rapport à 2007. La valeur du carnet de commandes d'Eurocopter s'établit à 13,8 milliards d'euros à fin 2008, soit 1 515 hélicoptères. Eurocopter a franchi d'importantes étapes techniques pendant l'année, notamment la qualification de l'hélicoptère Tiger dans ses variantes HAP et UHT, et la montée en cadence de la production des hélicoptères NH90, avec la livraison des premiers appareils montés sur lignes d'assemblage de Finlande et d'Australie. Après la livraison du 50^e UH-72A Lakota à l'armée de terre des États-Unis, l'U.S. Navy est devenue elle-aussi cliente du Lakota. Dans le même temps, la production du premier prototype EC175 développé conjointement avec des partenaires chinois a été lancée.

Astrium a confirmé sa position par rapport à la concurrence en 2008. Maître d'œuvre de la contribution européenne à la Station Spatiale Internationale (ISS), Astrium a remporté un succès technique historique avec l'arrimage du laboratoire Columbus et du véhicule automatique de transfert (ATV) à l'ISS début 2008. Le lanceur Ariane 5 a remporté 13 commandes, soit plus de la moitié du marché disponible. Ce lanceur a démontré son excellente fiabilité, avec 28 lancements successifs réussis depuis 2003. Toujours au sein de l'activité transport spatial, le missile balistique français de nouvelle génération M51 a réalisé son vol d'essai final en 2008. Le marché des satellites de télécommunication a ralenti cette année. L'activité satellites d'EADS a toutefois conservé sa part de marché, en remportant deux commandes et en lançant sept satellites de télécommunication et deux satellites d'observation. L'Agence spatiale européenne a ainsi fait commande de trois satellites scientifiques importants à Astrium, alors que le Chili et l'Espagne commandaient chacun un satellite d'observation. L'Unité opérationnelle Services a atteint sa maturité. Le système de communications sécurisées Paradigm est entièrement opérationnel. La livraison du troisième et dernier satellite, Skynet 5C, permet à Paradigm d'assurer sans restriction les besoins du ministère de la Défense britannique. Des progrès satisfaisants ont été enregistrés sur des programmes de communication similaires pour l'Allemagne et les Émirats Arabes Unis.

Enfin, les programmes plus anciens Eurofighter, missiles et radars continuent de soutenir la croissance de la Division Défense & Sécurité (DS), qui voit par ailleurs croître le rôle de ses technologies très concurrentielles de drones et de systèmes de sécurité globaux. En ce qui concerne l'Eurofighter, les derniers avions de la première tranche de 148 appareils ont été livrés en 2008 et l'assemblage final de la seconde tranche de 236 appareils monte en cadence. 22 appareils ont été livrés en 2008. En ce qui concerne les drones, la Division DS est le seul fournisseur européen en mesure de fournir à la fois des systèmes grands et petits. Le travail d'étude sur la réduction du risque du drone avancé s'est poursuivi. Les besoins de la France, de l'Allemagne et de l'Espagne ont été identifiés. Par ailleurs, des

étapes de livraison ont été franchies pour les deux programmes de drones français DRAC et SIDM. Par ailleurs, des drones-cibles ont été livrés à l'armée de terre des États-Unis. Conformément à la stratégie du Groupe, DS a continué à étendre ses capacités dans le domaine de la sécurité. L'acquisition de PlantCML a ouvert un nouvel accès au marché américain. À Pékin, le réseau de communications TETRA, fourni par EADS a joué un rôle essentiel dans la sécurisation des Jeux olympiques de 2008. Il s'agit du plus grand réseau de ce type en Asie.

STRATÉGIE

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

➤ *Améliorer l'équilibre du portefeuille d'activité entre Airbus et les autres activités d'EADS.* Airbus représente 63,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS en 2008. Le Groupe est donc exposé aux cycles du transport aérien, aux risques financiers et contraintes des programmes d'avions et aux fluctuations du dollar. EADS s'est donc fixé pour objectif de renforcer la contribution des autres Divisions au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, tout en maintenant la parité avec Boeing sur le marché des avions commerciaux. EADS cherchera notamment à augmenter la part de chiffre d'affaires réalisée par les activités de défense et de sécurité, qui sont moins cycliques et plus prévisibles. EADS cherchera notamment à renforcer sa présence dans les domaines des plates-formes et des systèmes (en particulier l'architecture et l'intégration des systèmes liés aux plates-formes). Le Groupe envisagera toutes les possibilités pour réaliser cette croissance, en particulier grâce à des acquisitions ciblées et des partenariats aux États-Unis et en Asie, afin d'améliorer sa position concurrentielle globale et de développer son portefeuille de produits ;

➤ *Accroître la rentabilité.* EADS a pris une première série de mesures afin de rétablir sa rentabilité, à travers l'amélioration du contrôle interne, la réduction des investissements, le renforcement de la gestion des programmes et de la gestion du risque et la rationalisation de l'organisation industrielle. EADS compte focaliser d'avantage son développement sur ses activités de cœur de métier. Cet objectif implique une évolution du modèle d'entreprise du Groupe et une redistribution des ressources encore affectées à des activités historiques non stratégiques. L'optimisation de l'allocation des ressources et le recentrage sur les segments d'activité les plus rentables permettront à EADS d'offrir une rentabilité attrayante à ses actionnaires et de financer les initiatives de développement du Groupe ;

- *Développer l'offre de services.* Historiquement, la croissance d'EADS a été tirée par la vente de solutions et de produits avancés sur le plan technologique. En parallèle, la Direction met l'accent sur le développement de la présence d'EADS sur le marché des services à forte valeur ajoutée. Ce marché n'est pas cyclique par nature et présente d'excellentes opportunités de croissance durable. Son développement sera tiré par la croissance rapide de la flotte d'avions civils et militaires livrés par EADS, qui devront faire l'objet d'un soutien pendant toute la durée de leur cycle de vie, et par l'accélération de la tendance des clients du secteur public et de la défense à externaliser certaines fonctions essentielles. EADS cherchera à fournir des services à forte valeur ajoutée liés aux plates-formes et aux systèmes, y compris des services de formation, un support avancé à l'exploitation et des systèmes de gestion du trafic aérien. Le chiffre d'affaires provenant des activités de services devrait atteindre 25 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS d'ici 2020 ;
- *Devenir un groupe industriel véritablement global.* Une proportion très importante des fournisseurs, des usines et du personnel d'EADS est située en Europe, alors que la majorité du chiffre d'affaires du Groupe est réalisée dans d'autres régions. EADS compte mettre en œuvre une stratégie industrielle à long terme pour corriger ce déséquilibre, afin de conserver son accès à certains marchés et à certaines technologies, d'optimiser ses coûts et de se protéger contre la volatilité future du dollar américain. Le Groupe compte donc développer sa présence industrielle sur certains marchés clés en dehors d'Europe, notamment aux États-Unis, en Chine, en Russie et en Inde. EADS envisage en particulier de s'implanter fermement sur le plan industriel et commercial aux États-Unis, afin de se développer sur le premier marché mondial de la défense et de la sécurité intérieure. D'ici 2020, EADS souhaite que 40 % de ses fournisseurs et 20 % de ses salariés soient basés hors Europe ;
- *Continuer à innover.* L'innovation, en termes de produits, de technologie, de fabrication et d'offre aux clients, définira l'avenir du Groupe. Avec le raccourcissement des cycles de développement et l'émergence de nouveaux concurrents sur l'ensemble de ses marchés, EADS doit maintenir son excellence technologique et couvrir un large spectre de compétences afin de garantir sa position de leader sur ces marchés. EADS cherchera à utiliser systématiquement les plus récents outils numériques de conception et d'ingénierie afin de rester à la pointe de la technologie. L'objectif du Groupe est de réduire les délais de développement de ses principales plates-formes et d'accélérer le rythme de mise à jour de ses technologies clés, de manière à réduire les écarts par rapport à la concurrence. Ces technologies devraient inclure notamment inclure des systèmes C4I, la mise en place de modes opératoires réseau-centriques et des technologies relatives aux drones ;
- *Assurer la protection de l'environnement.* EADS cherche à anticiper les défis environnementaux afin de tenir son engagement de succès économique dans le respect de l'environnement. Plus propre, plus silencieux, plus respectueux de l'environnement, l'A380 définit les nouvelles normes d'excellence environnementale dans le transport aérien. EADS déploiera de nouvelles initiatives à l'avenir, notamment un système de gestion environnemental complet certifié ISO 14001 couvrant l'ensemble des activités d'EADS, pour faire de l'efficacité environnementale un avantage concurrentiel à long terme.

ORGANISATION DES ACTIVITÉS D'EADS

Depuis l'intégration de l'ancienne Division Avions de transport militaire (« **Division ATM** ») dans Airbus le 1^{er} janvier 2009, sous le nom « Airbus Military », EADS répartit ses activités entre les quatre Divisions opérationnelles suivantes : (1) Airbus, (2) Eurocopter, (3) Astrium et (4) Défense & Sécurité. Le tableau figurant au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe » illustre la répartition des activités entre ces quatre Divisions.

Airbus

Avions civils

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs mondiaux d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2008, Airbus a reçu 9 215 commandes d'avions de la part d'environ 306 clients situés dans le monde entier. Sa part de marché des livraisons annuelles mondiales est passée de 15 % en 1990 à 54 % en 2008. Au 31 décembre 2008, le carnet de commandes d'Airbus, soit 3 715 avions, représentait environ 86 % du carnet de commandes mondial d'EADS. Les commandes brutes de la Division se sont élevées à 900 avions en 2008. Après prise en compte des annulations, le nombre de commandes nettes s'établit à 777 avions. En 2008, Airbus a dégagé un chiffre d'affaires de 27,5 milliards d'euros, soit 63,5 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « 1.1.2 — Airbus ».

Airbus Military (anciennement Division ATM)

Airbus Military produit et commercialise des avions destinés à des missions spéciales, dérivés de plates-formes existantes et consacrés à des tâches spécifiques dans le domaine militaire et de la sécurité, telles que le ravitaillement en vol, la surveillance maritime et la chasse anti-sous-marins. Responsable du projet de transport militaire lourd européen A400M, Airbus Military fabrique et vend également des appareils de transport militaire moyens et légers. L'ancienne Division ATM a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en 2008, soit 6,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « 1.1.2 — Airbus — Airbus Military ».

Eurocopter

Eurocopter est un leader mondial du marché des hélicoptères militaires et civils. Cette Division propose l'une des gammes les plus complètes et les plus modernes d'hélicoptères. Elle propose également tous les services accessoires. En 2008, la Division a maintenu son rang de leader en réalisant plus de 50 % des livraisons mondiales d'hélicoptères civils et en enregistrant une forte croissance de son carnet de commandes militaires. Le chiffre d'affaires d'Eurocopter s'élève ainsi à 4,5 milliards d'euros en 2008, soit 10,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « 1.1.3 — Eurocopter ».

Astrium

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. Astrium se compose de trois Unités opérationnelles : Astrium Satellites, Astrium Space Transportation, et Astrium Services. Astrium fournit des services de lancement, par le biais des participations détenues dans Arianespace (lanceur Ariane 5), Starsem (lanceur Soyuz) et Eurockot (lanceur Rockot), ainsi que des services faisant appel à des satellites de télécommunications et d'observation de la Terre, par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 % ou majoritairement comme Paradigm Secure Communications, Infoterra et Spot Image. En 2008, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros, soit 9,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « 1.1.4 — Astrium ».

Défense & Sécurité

La Division Défense & Sécurité (« **Division DS** ») est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une Division unique ses systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes Aériens Militaires (MAS) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité. La Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros en 2008, soit 13,1 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Voir « 1.1.5 — Défense & Sécurité ».

Participations

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

SYNTHÈSE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES

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

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006, PAR DIVISION

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Airbus	27,4	61,5 %	25,2	63,9 %	25,2	62,5 %
Avions de transport militaire	2,8	6,2 %	1,1	2,9 %	2,2	5,5 %
Eurocopter	4,5	10,0 %	4,2	10,5 %	3,8	9,4 %
Astrium	4,3	9,6 %	3,6	9,0 %	3,2	8,0 %
Défense & Sécurité**	5,7	12,7 %	5,4	13,7 %	5,9	14,6 %
Chiffre d'affaires total des Divisions	44,7	100 %	39,5	100 %	40,3	100 %
Autres activités	1,5		1,4		1,2	
Siège social / Consolidation***	(2,9)		(1,8)		(2,1)	
Total	43,3		39,1		39,4	

* Avant « Autres activités » et « Siège social / Consolidation ».

** MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et en 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités d'EADS North America ont été reclassées de Défense & Sécurité à Autres activités en 2007 et 2008. Elles ne représentent pas un montant très important. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

*** Revenus du siège et éliminations intragroupe.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Europe	18,9	43,6 %	17,4	44,4 %	17,1	43,6 %
Amérique du Nord	7,8	18,0 %	7,9	20,3 %	9,4	23,9 %
Asie / Pacifique	10,8	24,9 %	8,8	22,6 %	7,9	19,9 %
Reste du monde**	5,8	13,5 %	5,0	12,7 %	5,0	12,6 %
Total	43,3	100 %	39,1	100 %	39,4	100 %

* Pourcentage du chiffre d'affaires total après éliminations.

** Y compris Moyen-Orient.

PRISES DE COMMANDES CONSOLIDÉES ENREGISTRÉES AU COURS DES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*	Montant en milliards d'€	En pourcentage*
Prises de commandes**						
Airbus***	82,0	82 %	117,3	86 %	53,4	77 %
Avions de transport militaire	5,1	5 %	0,8	1 %	1,6	2 %
Eurocopter	4,9	5 %	6,6	5 %	4,9	7 %
Astrium	3,3	3 %	4,5	3 %	4,4	6 %
Défense & Sécurité****	5,3	5 %	7,5	5 %	5,2	8 %
Prise de commandes des Divisions	100,6	100 %	136,7	100 %	69,5	100 %
Autres activités	1,9		2,0		1,5	
Siège social / Consolidation	(3,9)		(1,9)		(1,9)	
Total	98,6		136,8		69,1	

* Avant « Autres activités » et « Siège social / Consolidation ».

** Hors options.

*** Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

**** MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités d'EADS North America ont été reclassées de Défense & Sécurité à Autres activités en 2007 et 2008. Elles ne représentent pas un montant très important. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ AUX 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006*

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage**	Montant en milliards d'€	En pourcentage**	Montant en milliards d'€	En pourcentage**
Carnet de commandes***						
Airbus****	344,8	84 %	283,8	81 %	210,1	77 %
Avions de transport militaire	22,3	6 %	19,9	6 %	20,3	8 %
Eurocopter	13,8	3 %	13,5	4 %	11,0	4 %
Astrium	11,0	3 %	12,9	4 %	12,3	5 %
Défense & Sécurité*****	17,0	4 %	17,8	5 %	17,6	6 %
Carnet de commandes des Divisions	408,9	100 %	347,9	100 %	271,3	100 %
Autres activités*****	3,4		2,7		2,3	
Siège social / Consolidation	(12,1)		(11,1)		(10,8)	
Total	400,2		339,5		262,8	

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

** Avant « Autres activités » et « Siège social / Consolidation ».

*** Hors options.

**** Sur la base des prix de catalogue pour les activités « avions civils ».

***** MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités d'EADS North America ont été reclassées de Défense & Sécurité à Autres activités en 2007 et 2008. Elles ne représentent pas un montant très important. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

RELATIONS ENTRE EADS N.V. ET LE GROUPE

EADS N.V. ne mène pas directement les activités aéronautiques, spatiales et de défense du Groupe, mais intervient en tant que coordinateur de ces activités. EADS N.V. fixe et contrôle les objectifs et approuve les décisions importantes du Groupe. En tant que société mère, EADS N.V. mène les activités essentielles du Groupe qui font partie intégrante de la Direction générale de celui-ci. En particulier, les activités financières d'EADS N.V. soutiennent les activités commerciales et la stratégie du Groupe. Dans cette optique, EADS N.V. prodigue des services aux filiales du Groupe. Des conventions de prestation de services

ont été mises en place entre le siège et les filiales ; ces services sont facturés sur une base de coûts majorés.

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

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

1.1.2 Airbus

AVIONS CIVILS

Introduction et présentation

Airbus est l'un des deux principaux fournisseurs mondiaux d'avions commerciaux d'une capacité de plus de 100 sièges. Depuis sa création en 1970 et jusqu'à fin 2008, Airbus a reçu 9 215 commandes d'avions d'environ 306 clients répartis à travers le monde. Sa part de marché des livraisons annuelles à l'échelle mondiale est passée de 15 % en 1990 à 54 % en 2008. Airbus a enregistré un chiffre d'affaires de 27,5 milliards d'euros en 2008, soit 63,5 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

Pour la sixième année consécutive, Airbus se situe au premier rang mondial en termes de livraisons d'avions civils, avec 483 appareils livrés en 2008 (453 en 2007). Airbus a reçu 900 commandes en données brutes en 2008 (1 458 commandes brutes en 2007). Compte tenu des annulations, les prises de commandes nettes de 2008 se sont élevées à 777 avions (1 341 avions en 2007). Au 31 décembre 2008, le carnet de commandes d'Airbus était de 3 715 avions, soit environ 86 % du carnet de commandes mondial d'EADS.

Au 1^{er} janvier 2009, la Division Avions de transport militaire a été intégrée dans Airbus sous le nom « Airbus Military ». Cette intégration vise à renforcer la gestion du programme A400M et des autres programmes dérivés d'Airbus Military, tout en maximisant les synergies avec les autres fonctions et entités d'Airbus. Pour de plus amples informations liées à Airbus Military, voir « Airbus Military » ci-après.

Stratégie

L'objectif principal d'Airbus est de dégager des résultats solides dans la durée, tout en contrôlant sur le long terme de 40 % à 60 % du marché mondial des avions commerciaux et en

augmentant ses offres de services clients. Pour atteindre cet objectif, Airbus concentre ses efforts sur les points suivants :

Construire une entreprise plus productive et d'avantage intégrée

En vue de relever les défis posés par la baisse persistante du dollar américain, l'augmentation de la pression de la concurrence et les charges financières liées aux retards des programmes A380 et A400M, et pour financer ses investissements futurs, Airbus a lancé au début de l'exercice 2007 un programme de restructuration s'étendant sur quatre années, appelé Power8. Avec Power8, la Direction d'Airbus cherche à réduire sensiblement les coûts et à renforcer les flux de trésorerie, afin d'augmenter l'EBIT* de 2,1 milliards d'euros à partir de 2010 et de générer un flux de trésorerie cumulé supplémentaire de 5 milliards d'euros sur la période 2007-2010. Les économies réalisées grâce au programme Power8 ont permis de réduire les coûts bruts de 1,3 milliard d'euros en 2008 par rapport au référentiel initial. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Un programme de réduction des coûts appelé « Power8 Plus » est venu renforcer Power8 en septembre 2008. L'objectif de Power8 Plus est d'augmenter l'EBIT* de 650 millions d'euros dès 2011-2012. Pour atteindre les objectifs de Power8 Plus, la Direction d'Airbus compte prolonger les initiatives Power8 jusqu'en 2012, pour une contribution de 350 millions d'euros, et accentuer la mondialisation des tâches d'ingénierie et de production, pour une contribution de 300 millions d'euros.

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

Airbus cherche en permanence à développer de nouveaux produits répondant à l'évolution des besoins de la clientèle. Airbus s'est donc fixé plusieurs objectifs à court terme : (i) effectuer les livraisons de l'A380 de manière conforme au

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

calendrier actuel ; (ii) développer l'A350 XWB afin de proposer au marché une famille d'avions longs courriers de moyenne capacité de nouvelle génération ; (iii) offrir progressivement une série d'avions-cargos recouvrant la gamme des avions Airbus existants, en développant l'A330-200F et en offrant la conversion en cargo des A320 version passagers ; (iv) améliorer de manière continue les modèles existants, afin de maintenir leur compétitivité sur le marché ; (v) pénétrer le marché militaire, en proposant de nouveaux avions tels que l'A400M ou en développant des avions militaires dérivés des versions civiles (sur l'exemple du ravitailleur MRTA dérivé de l'A330) ; (vi) effectuer des études visant au développement d'un nouvel avion court/moyen courrier.

Donner la priorité à certains marchés géographiques clés

Airbus souhaite développer sa présence globale et accroître sa part de marché dans des pays émergents fondamentaux tels que la Chine, la Russie et l'Inde. Airbus a donc lancé la mise en place d'une série de partenariats industriels internationaux et développe des relations stratégiques avec des partenaires industriels de premier plan.

Élargir l'offre de services à la clientèle

Airbus cherche à rester à l'avant-garde de son secteur en proposant une offre élargie de services à la clientèle en vue de répondre à l'évolution des besoins de ses clients. Airbus a ainsi conçu un portefeuille complet de services, baptisé Air+ by Airbus. Voir « — Produits et services — Service Clientèle ». C'est par le biais de cette interface qu'Airbus offre à ses clients des solutions personnalisées visant à satisfaire la totalité de leurs besoins en matière de support, avant livraison comme durant la totalité de la période d'exploitation des avions.

Marché

Caractère cyclique du marché et facteurs de développement

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

Ces dernières années, la Chine et l'Inde sont devenues des marchés très importants pour les constructeurs d'avions. D'après des estimations internes, ces pays constitueraient respectivement les deuxième et cinquième marchés les plus importants en termes de livraisons d'avions sur les vingt prochaines années.

Airbus a donc cherché à renforcer ses liens commerciaux et industriels dans ces deux pays.

Le secteur des transporteurs à bas coûts poursuit sa percée et devrait continuer à prendre de l'ampleur dans le monde, en particulier en Asie. Les avions monocouloir d'Airbus restent très populaires auprès de ces transporteurs. Certains d'entre eux ont commencé à s'intéresser au marché long-courrier, ce qui laisse présager une augmentation de la demande d'avions à double couloir d'Airbus.

Croissance globale. Sur le long terme, le marché des avions de transport de passagers dépend principalement de la demande de transport aérien, elle-même fortement influencée par la croissance économique ou celle du PIB, les prix pratiqués et la croissance démographique. Le marché du transport aérien, mesuré en passagers-kilomètres transportés, a ainsi augmenté chaque année de 1967 à 2000, sauf en 1991 en raison de la guerre du Golfe, soit un taux moyen annuel de croissance de 7,9 % sur la période. La demande de transport aérien a su se reprendre dans les années qui ont suivi les chocs successifs de 2001 (11 septembre, épidémie de SRAS en Asie), qui ont pesé sur la demande. Le marché s'est néanmoins rapidement redressé, avec plus de 38 % de croissance du trafic sur les sept dernières années (source : données de trafic 2001 de l'Organisation de l'aviation civile internationale, estimations Airbus pour le trafic mondial en 2008).

Sur la base de ses estimations internes, Airbus prévoit un développement du trafic aérien au rythme de 4,9 % par an sur la période 2007-2026. Airbus estime donc que le trafic de passagers, exprimé en passagers-kilomètres transportés, devrait plus que doubler au cours des vingt prochaines années.

Caractère cyclique. En dépit de la croissance attendue du marché du transport aérien, le marché des avions revêt un caractère cyclique, en raison de la volatilité de la rentabilité des compagnies aériennes et du caractère cyclique de l'économie mondiale. Ainsi, après le pic de nouvelles commandes atteint en 2007, Airbus a vu ses commandes diminuer sensiblement en 2008 et s'attend à ce que cette tendance se poursuive en 2009. Des événements isolés — comme le 11 Septembre et le SRAS — pourraient également avoir des retombées sur la demande d'avions et exacerber le repli actuel.

Lorsque des ralentissements cycliques se sont produits par le passé, les constructeurs d'avions ont généralement enregistré une baisse de leurs commandes de leurs livraisons, certains clients cherchant à annuler leurs commandes ou à reporter les dates de livraison. Ces périodes ont en général été suivies par des périodes durables de croissance des commandes et des livraisons. Ainsi, après que les commandes totales mondiales d'appareils de 100 sièges ou plus aient atteint un plancher cyclique de 524 unités en 2003, le nombre de nouvelles commandes a rebondi pour atteindre un niveau record en 2007 (2 881 avions). Il est cependant difficile, comme pour tout développement

macroéconomique, de prévoir l'évolution du ralentissement actuel et du prochain cycle.

Réglementation/Déréglementation. La réglementation (et la déréglementation) nationale et internationale de la desserte internationale par voie aérienne et des principaux marchés du transport aérien national a une incidence sur la demande d'avions de transport de passagers. Les États-Unis ont déréglementé leur système de transport aérien national en 1978. L'Europe a suivi en 1985. L'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis est entré en vigueur en mars 2008. Il permet à toute compagnie aérienne américaine ou européenne d'offrir sans restriction des vols entre toute ville située dans l'Union européenne et toute ville des États-Unis. D'autres régions et d'autres pays déréglementent progressivement leurs marchés, notamment en Asie. Cette évolution devrait se poursuivre et permettre à la demande de se manifester, voire même la créer dans certains cas. Outre un accès élargi au marché, qui pouvait être limité auparavant, la déréglementation peut faciliter la création et le développement de nouvelles compagnies aériennes ou de nouveaux modèles de développement, comme cela a été le cas des compagnies à bas coûts, qui se sont développées sur tous les principaux marchés domestiques et régionaux depuis le début de la déréglementation, par exemple aux États-Unis et en Europe.

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

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

Comme d'autres acteurs du secteur, Airbus pense que les compagnies vont continuer à développer leurs réseaux, que ce soit en augmentant les capacités sur les liaisons existantes ou en créant de nouvelles liaisons, desservant en général une plateforme de correspondance au départ et/ou à l'arrivée. Ces nouveaux marchés devraient offrir de bons débouchés au produit le plus récent d'Airbus, l'A350 XWB, conçu à leur

intention. L'A380, entré en service récemment, permet de servir les marchés reliant les principaux hubs des compagnies aériennes, en général près de très grandes villes telles que Paris, Londres, New York ou Pékin, pour prendre quelques exemples. Airbus a identifié 32 villes remplissant les critères de son analyse de marché. Avec sa gamme complète de produits, de l'A318 à 107 sièges à l'A380 à 525 sièges, Airbus est bien positionné pour répondre aux exigences des marchés d'aujourd'hui et de demain.

Alliances. Le développement d'alliances mondiales entre les compagnies aériennes a renforcé le schéma de développement des réseaux aériens décrit ci-dessus. D'après les données publiées par la société de conseil aéronautique Ascend, basée au Royaume-Uni, plus d'un tiers de la flotte mondiale de jets commerciaux de plus de 100 sièges était exploitée par seulement 20 compagnies aériennes en février 2009. Dans les années 1990, les grandes compagnies aériennes ont commencé à conclure des alliances conférant à leurs membres un accès aux hubs et aux lignes des autres partenaires, ce qui leur permet de concentrer leurs investissements sur leurs propres hubs, tout en développant leur offre de produits et leur accès au marché. Les compagnies ont également commencé à explorer diverses opportunités de fusion au cours des dernières années. Citons l'exemple de la fusion d'Air France avec KLM, d'U.S. Airways avec America West et de Delta avec Northwest. D'autres compagnies sont en discussion.

Financements publics. Un accord bilatéral signé en 1992 entre l'Union européenne et les États-Unis prévoyait une limitation des avances remboursables (les plus utilisées par les gouvernements européens) à 33 % du coût total de développement d'un nouveau modèle d'avion commercial gros porteur. Cet accord limitait également à 3 % du chiffre d'affaires du secteur le soutien indirect au développement ou à la production de grands avions civils (mécanismes généralement utilisés aux États-Unis par le ministère de la Défense et la **NASA** (*National Aeronautics and Space Administration*)). Cet accord bilatéral avait permis d'équilibrer les financements publics à un niveau correspondant aux besoins de l'Europe comme des États-Unis.

En 2004, les États-Unis se sont retirés unilatéralement de l'accord conclu en 1992, avant de déposer une plainte devant l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce). L'Union européenne a réagi en déposant une plainte auprès de ces mêmes instances. L'Union européenne et les États-Unis sont donc en négociation pour tenter de trouver une solution aux questions en cours d'examen par l'OMC. À défaut d'accord entre les parties, le tribunal de l'OMC saisi du dossier adoptera un rapport sur la légalité des financements publics accordés à Boeing et à Airbus. Ces rapports, et les recommandations correspondantes, seront adressés aux membres de l'OMC (c'est-à-dire aux gouvernements nationaux) et non pas directement à Boeing, Airbus ou EADS.

Structure du marché et concurrence

Segments de marché. Une étude réalisée par Airbus indique qu'au total, 13 715 avions de plus de 100 sièges étaient en service dans le monde fin décembre 2008 (contre 13 284 avions fin 2007). La Division Airbus est actuellement présente sur chacun des trois principaux segments du marché des avions de plus de 100 sièges. Les avions monocouloir, par exemple ceux de la famille A320, ont en général de 100 à 210 sièges disposés trois par trois de chaque côté du couloir central. Ces avions sont principalement destinés aux liaisons court/moyen-courrier. Les avions à double couloir ou « gros porteurs », par exemple ceux des familles A330/A340/A350 XWB, ont un fuselage plus large et plus de 210 sièges, disposés en général à raison de huit sièges par rangée avec deux couloirs. Les avions des familles A330/A340/A350 XWB peuvent être utilisés pour tous les types de liaisons, du court au long-courrier. L'A340-500 et l'A340-600 sont conçus pour les vols très long-courrier. Les « très gros porteurs », comme ceux de la famille A380, sont conçus pour transporter plus de 400 passagers sans escale sur des vols très long-courriers dans des conditions de confort optimales. Ces appareils offrent aux compagnies aériennes des avantages significatifs en termes de coût par siège-kilomètre. Les avions de transport de fret constituent un quatrième segment, souvent alimenté par la reconversion d'anciens avions de transport de passagers. Voir « — 1.1.6 Autres activités — Aérostructures, conversion d'appareils et panneaux de plancher ».

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

Différences géographiques. La proportion élevée d'avions à fuselage étroit en Amérique du Nord et en Europe reflète la prédominance des vols domestiques, court- ou moyen-courrier, tout particulièrement en Amérique du Nord, en raison du développement des hubs à la suite de la déréglementation. À la différence de l'Amérique du Nord et de l'Europe, la région Asie-Pacifique recourt à un plus grand nombre d'appareils à fuselage large en raison de la plus grande concentration des populations dans un plus petit nombre de grands centres urbains. Cette tendance en faveur des avions à fuselage large est également renforcée par la limitation du nombre de vols dans de nombreux grands aéroports de la région, pour des motifs environnementaux ou en raison de contraintes liées aux infrastructures, qui limitent l'accroissement de la fréquence des vols. Ces contraintes requièrent une plus grande capacité en termes de remplissage moyen des avions. Airbus considère néanmoins que la demande d'avions monocouloir progressera en Asie dans les vingt prochaines années, profitant notamment de la poursuite du développement du marché intérieur, en Chine et en Inde. Cette évolution devrait intervenir alors même que la demande asiatique continue à augmenter sur le marché des avions à plus grande capacité/long-courrier.

Concurrence. Airbus évolue sur un marché en situation de duopole depuis le retrait de Lockheed en 1986 et l'acquisition de McDonnell Douglas par Boeing en 1997. Ainsi, Airbus et Boeing se partagent désormais le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 sièges. D'après les chiffres publiés par les constructeurs, Airbus et Boeing ont effectué respectivement 56 % et 44 % des livraisons intervenues en 2008. Les deux constructeurs ont obtenu respectivement 57 % et 43 % des commandes brutes de l'année et détiennent chacun 50 % du carnet de commandes total à fin 2008.

La construction d'avions est un secteur attrayant du fait de sa forte composante technologique et de sa forte valeur ajoutée. La Chine a ainsi manifesté récemment son intérêt pour la fabrication d'avions commerciaux de grande taille. Compte tenu des importantes barrières à l'entrée sur le marché des avions de transport de passagers de plus de 100 places, il est peu probable qu'un nouveau venu soit en mesure, dans un avenir prévisible, de rivaliser de manière efficace avec l'un comme l'autre des deux principaux constructeurs sur ce marché.

Clients

Au 31 décembre 2008, Airbus comptait 306 clients et avait livré 5 500 avions à des transporteurs dans le monde entier depuis sa création. Son carnet de commandes est de 3 715 avions à cette même date. Le tableau ci-dessous présente les principales commandes fermes d'Airbus par client pour l'année 2008.

Client	Commandes fermes*
CASGC	110
DAE Capital	100
AWAS	75
Etihad	51
TAM	46
Gulf Air	35
Air One	34
Vietnam Airlines	30
CIT	30
Asiana	30

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

Produits et services

Le Concept de famille — Standardisation de la flotte

Les familles d'avions d'Airbus sont le symbole de la standardisation des flottes aériennes. Cette idée consiste à adapter un avion de base afin de créer des avions dérivés pour répondre aux besoins de chacun des segments de marché spécifiques. Cette approche signifie que tous les appareils Airbus de nouvelle génération partagent un cockpit, des commandes de vol électriques et des méthodes de vol similaires. Les pilotes peuvent prendre les commandes de n'importe quel avion de la famille Airbus avec un complément de formation très réduit.

La qualification croisée des équipages entre les différentes familles d'avions offre aux compagnies aériennes une flexibilité opérationnelle importante. De plus, l'accentuation de la standardisation de la flotte permet aux compagnies aériennes de réaliser des économies substantielles en matière de formation des équipages, de pièces détachées, de maintenance et de programmation des vols.

L'étendue de la standardisation des cockpits au sein d'une famille et entre les familles d'avions est une caractéristique unique d'Airbus, pour qui elle constitue un atout concurrentiel durable.

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

En 2008, Airbus a poursuivi ses innovations. On citera notamment l'essai en vol d'un système de piles à combustible. Pour la première fois, cette source d'énergie innovante a alimenté les systèmes électriques et hydrauliques de secours d'un avion civil. Cet essai fait partie du programme global d'Airbus visant à améliorer la performance environnementale de l'industrie aéronautique. Il s'inscrit dans le cadre des recherches actuelles sur l'utilisation potentielle et les avantages environnementaux de la technologie des piles à combustible, dans la perspective d'une production électrique à zéro émission dans l'aviation civile.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A320

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

* Configuration à deux classes.

La famille A330/A340

La famille A330/A340, qui compte environ 1 400 avions vendus dont 940 en service, est la solution offerte par Airbus pour les vols à l'échelle d'un continent et intercontinentaux (long- et très long-courrier). Ces appareils sont conçus pour transporter entre 250 et 350 passagers. Le concept de la famille A330/A340 est unique : la cellule peut être propulsée par deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 offre des performances économiques attrayantes pour les destinations à l'échelle d'un continent et long-courriers, tandis que le quadriréacteur A340 peut effectuer les

La famille A320

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

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

Avec un palmarès de plus de 6 300 appareils vendus, dont 3 683 actuellement en service, la famille A320 a remporté un énorme succès auprès des clients, qui apprécient l'excellent niveau de confort de la cabine des avions de la cette famille, ses performances technologiques et l'économie de ses coûts d'exploitation. Son succès auprès des compagnies à bas coûts, en particulier, confirme l'attrait économique de la famille A320.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 472 avions de la famille A320 en 2008 et a livré 386 avions de cette famille.

vols longs et très long-courriers les plus exigeants, y compris des vols sans escale comme Los Angeles-Singapour.

La famille A330/A340 se compose de six versions passagers. Elles ont en commun le diamètre du fuselage (222 pouces), le cockpit et d'autres caractéristiques de pointe, permettant une standardisation de la configuration qui incite les compagnies aériennes à adopter la palette d'avions la plus appropriée pour leurs réseaux. La famille A330/A340 offre un niveau de confort élevé aux passagers et permet aux compagnies de disposer de

vastes capacités de transport en soute. Les concurrents de la famille A330/A340 sont les Boeing des séries 767, 777 et 787.

Airbus continue de développer l'A330-200F, le nouvel avion-cargo pour les marchés de taille moyenne. Avec une charge utile de 69 tonnes, l'A330-200F donnera aux compagnies aériennes la capacité d'accroître leur offre sur des liaisons long-courrier actuellement desservies par des appareils beaucoup plus gros

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A330/A340

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

* Configuration à trois classes.

A380

L'A380 est l'avion le plus spacieux jamais conçu. Il symbolise l'entrée d'Airbus sur le marché des très gros porteurs. Son diamètre de fuselage permet de disposer de cabines flexibles et innovantes, se traduisant pour les passagers par des sièges et des couloirs plus spacieux et une surface au sol plus importante, aménagée selon les besoins de chaque compagnie cliente. En configuration à trois classes, l'A380 peut transporter 525 passagers sur 19 400 km (8 000 miles nautiques). Il offre des performances économiques supérieures et une consommation de carburant réduite. Plus silencieux, il permet également de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le principal concurrent de l'A380 est le Boeing 747-8 dans sa configuration 400 sièges.

Courant 2008, Airbus a annoncé une modification du calendrier des livraisons de l'A380. La production, jusqu'alors limitée selon un mode dit individuel (« vague 1 »), est passée au mode de

avec des fréquences plus réduites, de développer de nouvelles lignes et de répondre à la croissance du marché. Le premier vol est prévu pour 2009.

Airbus a reçu des commandes fermes portant sur 138 avions de la famille A330/A340 en 2008 et a livré 85 appareils de ce type à ses clients.

conception et de fabrication de série, dit « vague 2 ». Le temps et les ressources nécessaires pour produire les appareils de « vague 1 » se sont avérés plus importants que prévu, ce qui a retardé le passage à « vague 2 ». La montée en cadence de la production de « vague 2 » a par ailleurs présenté des défis spécifiques.

Airbus n'a donc livré que 12 A380 en 2008 au lieu des 13 envisagés précédemment. En 2009, Airbus pense livrer 18 appareils de ce type au lieu des 21 annoncés en mai 2008. Airbus continue de rencontrer des défis importants dans le cadre de la montée en puissance de la production de l'A380 et fait tous les efforts nécessaires pour tenir ses engagements de livraison pour 2009. Voir également « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

En 2008, Airbus a reçu 9 commandes fermes pour l'A380, ce qui porte à 198 unités au 31 décembre le nombre total d'appareils commandés fermes par les 16 clients de cet appareil.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE L'A380

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

* Configuration à trois classes.

Développement de nouveaux produits

Famille A350 XWB

Fin 2006, Airbus a lancé la famille A350 XWB, une nouvelle famille d'appareils long-courriers de moyenne capacité à fuselage extra-large. L'A350 XWB accueillera de 270 à 350 passagers et devrait entrer en service en 2013. Cet avion repose sur la technologie de l'A380. Son fuselage est plus large que celui des avions concurrents de nouvelle génération et il fait d'avantage

appel aux matériaux composites. Les principaux concurrents de l'A350 XWB sont les Boeing de la série 787.

Airbus a finalisé la conception de base de l'A350 XWB fin 2008, confirmant ainsi la maturité du programme. La Division continue ses études de conception détaillée de l'appareil, tout en procédant aux investissements requis en matière d'outillage et de bâtiments industriels.

En 2008, Airbus a reçu 163 commandes fermes de la part de 16 clients pour des avions de la famille A350 XWB.

À fin décembre, le carnet de commandes de ce modèle portait sur 478 commandes fermes passées par 29 clients.

CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES DE LA FAMILLE A350 XWB

Modèle*	Entrée en service	Capacité en passagers*	Autonomie maximale en vol (km)	Longueur (mètres)	Envergure (mètres)
A350-800	2014	270	15 400	61,0	64,0
A350-900	2013	314	15 000	67,3	64,0
A350-1000	2015	350	14 800	74,3	64,0

* Configuration à trois classes.

A400M

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

Asset Management

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

Ses principales missions comprennent la gestion commerciale et du risque du portefeuille d'avions de seconde main d'Airbus. La plupart des avions sont mis à la disposition des clients sous forme de vente simple, mais certains ne peuvent être proposés que sous la forme de location d'exploitation, en fonction du mode de financement de l'appareil concerné. Fin 2008, le portefeuille d'Airbus *Asset Management* comprenait 10 avions, soit une diminution nette de quatre appareils par rapport à fin 2007. La Division *Asset Management* propose également une gamme complète de services de support, dont l'assistance à la mise en service, la reconfiguration de l'aménagement intérieur et les visites de maintenance.

Financement des ventes

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

Toute offre de crédit ou prise de risque de crédit est soumise à un processus centralisé d'autorisation et de contrôle, selon des principes très stricts de rigueur et de prudence. L'équipe Airbus dédiée au financement des clients a accumulé plusieurs dizaines

d'années d'expérience dans ce domaine. Lorsqu'Airbus finance un client, l'appareil financé est généralement pris en nantissement, le fabricant du moteur participant également au financement. Cette politique permet de limiter le risque supporté par Airbus. Les opérations de financement des ventes d'Airbus sont destinées à faciliter le transfert ultérieur de l'exposition au risque aux marchés financiers, aux tiers prêteurs ou aux sociétés spécialisées dans la location d'avions.

L'exposition d'Airbus au risque de financement étant inversement corrélée aux cycles, Airbus a pu réduire significativement son exposition pendant la période de 2005 à 2007. Inversement, Airbus pense devoir augmenter le montant des financements accordés aux clients à l'avenir, compte tenu de la volatilité actuelle des marchés financiers et du crédit. À la lumière de son expérience, la Direction estime que le niveau de protection d'Airbus contre les coûts de défauts de paiement par la constitution de provisions est adapté et cohérent avec les normes et pratiques du secteur du financement aérien. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation ».

Convention du Cap. La Convention du Cap relative aux garanties internationales portant sur des matériels d'équipement mobile (« CdC »), qui s'applique à l'équipement aérien dans le cadre d'un protocole, est un traité international visant à normaliser les transactions impliquant certains biens d'équipement qui n'ont pas de situation fixe, en particulier les avions et les moteurs. Elle a été ratifiée jusqu'à présent par 26 pays, notamment les États-Unis, l'Inde, l'Indonésie, les Émirats Arabes Unis et l'Irlande. La CdC établit des normes internationales pour l'inscription de la propriété des biens financés, les sûretés et nantissements, les contrats de location de longue durée et les contrats de vente conditionnels. Elle prévoit également des voies de recours en cas de défaillance des débiteurs, notamment en ce qui concerne la saisie des biens financés et l'effet des lois nationales sur les procédures collectives (faillite, cessation de paiement, etc.) L'objectif de la CdC est de faciliter le financement adossé à des actifs et les transactions de location de longue durée, en créant le concept « garantie internationale » et en établissant des règles et des procédures régissant l'inscription des sûretés au niveau international et les recours correspondants.

Service Clientèle

Le Service Clientèle d'Airbus (*Airbus Customer Services*) propose une gamme complète de services de support aux compagnies aériennes. Ces services leur permettent d'exploiter leurs flottes d'Airbus dans les meilleures conditions de sécurité, d'efficacité et de régularité. Le département Airbus Customer Services chapeaute un groupe de support technique et d'ingénierie, un groupe de support aux opérations de vol, une structure de documentation technique, un réseau de centres de formation, des centres de fourniture de pièces de rechange ainsi que des équipes d'assistance clients et de services de terrain détachées auprès des compagnies aériennes clientes. Airbus vise ainsi à satisfaire l'ensemble des besoins de ses clients en matière d'assistance et de services, avant la livraison comme tout au long du cycle de vie des appareils. Airbus Customer Services prend actuellement en charge près de 5 200 Airbus, allant du petit A318 court-courrier au très gros porteur A380 à deux ponts.

Airbus a intégré son offre de services au client dans un portefeuille complet de prestations de support et de service, commercialisé sous le nom « Air+ by Airbus ». L'approche à la carte d'Air+ by Airbus permet aux clients de choisir au sein d'une vaste gamme les solutions répondant à leurs besoins. Cette offre, complétée par celle de partenaires d'Airbus, recouvre l'ensemble des opérations techniques des compagnies aériennes. Air+ by Airbus permet d'adapter les prestations en fonction des besoins d'externalisation et des différents modèles d'entreprise des compagnies aériennes, en aidant les exploitants à réduire leurs coûts de manière significative, à augmenter le taux de disponibilité de leurs avions et à accroître la qualité de leurs opérations.

Airbus développe notamment ses services de maintenance intégrée, avec des offres de suites telles que *Flight Hours Services* (FHS) et *Tailored Support Package* (TSP), qui permettent aux clients de réduire leurs investissements dans les domaines de la maintenance et des pièces de rechange.

En 2008, Airbus a lancé plusieurs innovations dans le domaine des services à la clientèle, notamment le service de conseils AirStart, conçu spécialement pour les nouveaux exploitants. AirStart permet à ces clients de bénéficier de la grande expérience d'Airbus dans les domaines de l'exploitation en vol, de la maintenance et de l'ingénierie, du matériel, de la logistique et de la formation. Airbus a également mis en place un service d'optimisation des consommations en carburant, permettant d'améliorer les performances des appareils et d'identifier les interventions de maintenance de nature à contribuer à l'efficacité de l'utilisation du carburant. Des améliorations ont été réalisées en matière d'ingénierie de support aux réparations, à travers le développement du nouvel outil *Repair Manager*. Cette offre permet de répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins de réparation.

Enfin, afin d'accompagner les opérateurs d'Airbus dans toutes les régions du monde, Airbus a ouvert en 2008 un centre de

matériels et de logistique près de l'aéroport international de Dubaï. Ce centre stockera en permanence 43 000 pièces de 5 000 types différents. Il offre aux clients de la région et du monde entier une assistance technique et la distribution de pièces d'avion 365 jours par an et 24 heures sur 24.

Production

Organisation industrielle

Chaque tâche contribuant à la construction d'un avion Airbus, (de la conception, définition ou fabrication jusqu'à l'assistance produit ou d'exploitation) relève d'un Centre d'Excellence (« CoEs ») désigné en fonction de ses compétences spécialisées dans le domaine concerné. Airbus a réorganisé en profondeur son organisation dans le cadre du programme Power8, présenté ci-dessus, notamment en faisant en sorte que les CoEs interviennent au niveau mondial. Les CoEs actuels sont en charge, respectivement, des fuselages et des cabines, des voilures et des pylônes, du fuselage arrière et de l'empennage, et des aérostructures. Le développement des CoEs constitue un atout essentiel dans le processus de fabrication d'Airbus.

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

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

Les CoEs maintiennent également des liens étroits avec les fonctions transverses telles que les achats, les ressources humaines, l'ingénierie, la qualité et les services clients, afin de développer et de gérer les compétences et les stratégies et de garantir que les salariés d'Airbus partagent leurs connaissances et leurs idées avec leurs collègues des autres CoEs.

En 2008, EADS et Airbus ont mené à bien la réorganisation des aérostructures initiée dans le cadre de Power8. Ce programme prévoit la cession de sites et d'activités non-cœur de métier, afin d'établir un solide réseau de fournisseurs de premier rang permettant à Airbus de se consacrer à ses activités d'architecte et d'intégrateur. Ainsi, GKN Aerospace a acquis le site de fabrication de sous-ensembles et composants d'ailes d'Airbus à Filton (Royaume-Uni), Diehl/Thales procédant de son côté à l'acquisition du site d'Airbus de Laupheim (Allemagne). Airbus avait auparavant complété le processus de filialisation des sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel, et du site EADS à Augsburg, rassemblés au sein de la nouvelle société Premium AEROTEC GmbH. Un processus similaire a été entrepris en France, où les usines de Méaulte et de Saint-Nazaire-Ville

constituent désormais le fondement d'Aerolia S.A. Tant Premium AEROTEC qu'Aerolia sont devenues pleinement opérationnelles le 1^{er} janvier 2009, en tant que filiales d'EADS. Ces deux sociétés sont bien placées pour devenir des acteurs majeurs sur le marché mondial des aérostructures. Au-delà de leur implication importante dans le programme A350 XWB, Premium AEROTEC et Aerolia s'engagent également à atteindre les objectifs fixés par le programme Power8 d'EADS/Airbus.

Ingénierie

L'innovation en ingénierie est encadrée par des Centres de Compétences (« CoCs ») qui développent des technologies d'aéronautique générales et assurent la supervision fonctionnelle de la conception de composants spécifiques. Les CoCs opèrent de façon transnationale et détachent des ingénieurs de chacun des CoCs sur chacun des sites d'Airbus. Les ingénieurs d'Airbus travaillent sur des conceptions d'avions tant spécifiques que générales afin de créer des solutions qui répondent aux besoins des compagnies aériennes clientes.

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

Le Centre d'Essais du département d'ingénierie d'Airbus regroupe les principaux laboratoires de systèmes et d'intégration et le centre d'essais en vol, afin de développer une approche commune des essais des systèmes critiques des avions.

Au cours des sept dernières années, Airbus a ouvert des centres d'ingénierie à Wichita (au Kansas), à Mobile (en Alabama), à Moscou, en Russie, à Bangalore, en Inde et à Pékin, en Chine, qui lui permettent d'accéder à un vaste vivier d'ingénieurs aéronautiques expérimentés.

En 2008, l'ingénierie d'Airbus a franchi plusieurs étapes importantes pour la finalisation de la conception générale de l'A350 XWB, notamment en ce qui concerne l'architecture structurelle de l'appareil et le lancement de démonstrateurs structurels à grande échelle, les études de conception détaillées de performance aérodynamique, l'architecture des systèmes, la sélection des fournisseurs de systèmes majeurs et les études d'intégration de la propulsion. L'ingénierie d'Airbus a également adhéré au programme de recherche & technologie européen *CleanSky*, dans lequel Airbus est impliqué aux côtés de toutes les grandes entreprises aéronautiques européennes.

Sites de fabrication et processus de production

Les CoEs sont chargés de la conception et de la fabrication de modules entièrement équipés et testés, allant de pièces spécifiques aux principaux sous-assemblages des avions. Ces

sous-assemblages sont ensuite transférés du réseau de CoEs aux chaînes d'assemblage final par cinq super-transporteurs Airbus « Beluga » A300-600 construits spécialement. Airbus a procédé à l'intégration des transports routiers, fluviaux et maritimes afin de tenir le rythme de production de l'A380. Le délai de production typique entre la décision de configuration finale prise par le client et la livraison industrielle est en moyenne de sept à huit mois pour les monocouloirs et de neuf à douze mois pour les long-courriers à deux couloirs.

Objectifs de livraisons 2009

Airbus a livré 483 avions en 2008 (contre 453 en 2007) et projette de livrer environ le même nombre d'avions en 2009. Ces prévisions sont sujettes à révision en cas de perturbation des activités de production ou de marché, ou d'accentuation du retournement de cycle économique. Voir également « 1.2 — Développements Récents ».

AIRBUS MILITARY

Introduction et présentation

Comme indiqué précédemment, la Division Avions de transport militaire (ATM) d'EADS a été intégrée au sein d'Airbus sous le nom « Airbus Military ».

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

En 2008, l'ancienne Division ATM a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

Stratégie

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

Consolider sa position de constructeur de référence sur le marché des avions destinés à des missions spéciales

En tant que fournisseur d'avions destinés à des missions spéciales, Airbus Military fait appel à ses propres technologies spécialisées et à des diverses plates-formes d'EADS pour répondre aux besoins des missions spécifiques de ses clients. Airbus Military cherchera à consolider sa position sur le marché, en particulier grâce à son offre d'avions multirôle ravitailleurs A330 (MRTT).

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

Airbus Military est un leader mondial sur les segments de marché des avions de transport militaires légers et moyens. Avec l'ajout de l'avion de transport lourd A400M, Airbus Military prévoit d'offrir une gamme complète d'avions de transport militaire tactique.

Marché

Avions destinés à des missions spéciales

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

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

Avions de transport militaire

Les États et les organisations nationales sont les principaux clients sur le marché des avions de transport militaire. Ce marché se compose de trois segments : (i) les avions de transport légers, dont la capacité varie de une tonne à trois tonnes ; (ii) les avions de transport moyens, dont la capacité varie de quatre à quatorze tonnes ; (iii) les avions de transport lourds, dont la capacité est égale ou supérieure à 15 tonnes. Selon une étude du cabinet de conseil indépendant The Teal Group, spécialiste du secteur aérospatial et de la défense, le marché mondial des avions de transport militaire pourrait représenter environ 52 milliards d'USD sur les dix prochaines années.

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

Transport militaire moyen. La Division estime que ce marché continuera de progresser à un rythme modéré. Les avions

d'EADS sont leaders sur ce segment de marché, notamment le CN-235 et le C-295, qui ont obtenu une part de marché moyenne cumulée de 64 % sur les dix dernières années. Ces avions sont en concurrence avec le C-27J Spartan, construit par la co-entreprise LMATTS (Lockheed Martin Alenia Tactical Transport System), et avec l'An-32 d'Antonov. Le C-27J est désormais promu par l'alliance GMAS (Global Military Aircraft Systems), composée d'Alenia, L-3 et Boeing.

Transport militaire léger. Ce marché mature se rétrécit du fait du développement économique des pays clients, qui peuvent désormais acquérir des avions de transport militaire moyens porteurs. Le C-212 a toujours été le leader sur ce segment, avec une part de marché moyenne de 26 % au cours des dix dernières années. Les principaux concurrents du C-212 sont le M-28, fabriqué par Polskie Zakłady Lotnicze, Mielec et le Do-228 fabriqué par HAL (Hindustan Aeronautics Limited).

Produits et services

Avions destinés à des missions spéciales

Avion ravitailleur stratégique — A330 MRTT. L'A330 MRTT, dérivé de la famille à succès Airbus A330/A340, est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Son énorme capacité de transport de carburant signifie qu'aucun réservoir auxiliaire n'est nécessaire pour offrir une capacité de ravitaillement en vol très supérieure à celle offerte par ses concurrents directs. Le carburant est transféré par une perche à commandes électriques de nouvelle génération, qui permet d'étendre l'enveloppe de ravitaillement et d'améliorer la manœuvrabilité par rapport aux autres systèmes. L'A330 MRTT n'ayant pas besoin de réservoir auxiliaire, la totalité de la soute reste disponible pour le transport de fret. L'A330 MRTT peut notamment transporter des conteneurs LD3 ou LD6, des palettes militaires et/ou tous autres systèmes logistiques utilisés actuellement.

Des clients du monde entier envisagent d'utiliser l'A330 MRTT pour leurs missions de ravitaillement multirôle. À ce jour, Airbus Military a conclu des contrats pour l'A330 MRTT avec les gouvernements d'Australie (cinq appareils), d'Arabie Saoudite (trois appareils) et des Émirats Arabes Unis (trois appareils). En outre, début 2008, AirTanker (le consortium dirigé par EADS) a signé un contrat de 27 ans avec le ministère de la Défense britannique pour le programme *Future Strategic Tanker Aircraft* (« FSTA »). Le programme FSTA porte sur la fourniture d'une flotte de 14 nouveaux avions ravitailleurs basés sur l'Airbus A330-200 de toute dernière génération, en vue d'une mise en service à partir de 2011, en remplacement du parc vieillissant de ravitailleurs VC-10 et Tristar. Le contrat prévoit également l'aménagement de toutes les infrastructures nécessaires, ainsi que les services de formation, maintenance, gestion des vols et de la flotte et servitudes au sol pour permettre à la Royal Air Force d'accomplir ses missions de ravitaillement en vol et de transport partout dans le monde.

Aux États-Unis, l'armée de l'air a également mené un programme pour remplacer sa flotte vieillissante d'avions de ravitaillement en vol. EADS s'est associé à Northrop Grumman (maître d'œuvre) pour rédiger une proposition répondant aux besoins de l'armée de l'air américaine. Début 2008, l'armée de l'air américaine a annoncé qu'elle avait attribué le contrat initial à Northrop Grumman. Boeing a alors attaqué cette décision devant le *Government Accountability Office* (GAO). Le GAO ayant estimé la réclamation de Boeing bien fondée, le Département de la défense américain a annoncé qu'il mettait fin à l'appel d'offres actuel pour l'instant.

Enfin, Airbus Military mène un programme technologique de développement d'un nouveau système de perche de ravitaillement en vol (« ARBS »). Ce nouveau système est conçu pour accélérer le processus de ravitaillement par rapport aux systèmes concurrents. Il présente donc des avantages considérables, car les avions sont vulnérables pendant leur ravitaillement. En 2008, Airbus Military a conduit plusieurs contacts avec et sans transfert de carburant, ainsi qu'un vol d'essai, tout en finalisant le développement d'un prototype. Le calendrier industriel de production en série de la nouvelle perche ARBS a été prévu pour 2009.

Avions de patrouille maritime. Airbus Military propose différentes solutions allant de la surveillance maritime à la lutte anti-sous-marins, à partir de plates-formes telles que le C-212, le CN-235, le C-295 et le P-3 Orion. La réussite de ces missions repose sur le FITS (*Fully Integrated Tactical System*). La fiabilité de cette solution économique d'architecture ouverte de nouvelle génération a été amplement démontrée. En 2008, les garde-côtes des États-Unis ont commandé trois appareils CN-235 supplémentaires dans le cadre du programme « *Deepwater* », portant ainsi à onze le nombre total de commandes fermes de ce client, sur un programme d'achat de 36 appareils au total. La marine mexicaine a commandé deux CN-235 en 2008 pour des missions de patrouille maritime. En termes de livraisons, Airbus Military a livré cinq CN-235 (version patrouille militaire) en 2008, à la Guardia Civil et aux garde-côtes des États-Unis.

La modernisation de deux CN-235 pour l'Irish Air Corps et la conversion de six avions de transport militaire CN-235 en avions de surveillance maritime, pour le compte du ministère de la Défense espagnole, progressent également conformément au calendrier. Les premières livraisons ont été effectuées fin 2007 et les suivantes en 2008 dans les deux cas.

Avions de transport militaire

Airbus A400M. L'A400M est conçu afin de répondre aux besoins en avion de grande capacité de sept pays européens, qui souhaitent remplacer leurs flottes vieillissantes d'avions C-130 Hercules et C-160 Transall. Outre ses missions militaires de projection intercontinentale rapide et flexible, le nouvel avion est conçu pour satisfaire aux exigences découlant des

évolutions géopolitiques (y compris les missions humanitaires et de maintien de la paix, dont le nombre augmente).

En mai 2003, l'OCCAR a signé avec Airbus Military une commande de 180 avions A400M pour le compte de sept nations : l'Allemagne s'est engagée sur 60 avions, la France sur 50, l'Espagne sur 27, le Royaume-Uni sur 25, la Turquie sur 10 et la Belgique sur 8 (dont un pour le compte du Luxembourg). Au-delà de ces 180 premiers appareils, des contrats à l'exportation avec l'Afrique du Sud (8 unités) et avec la Malaisie (4 unités) ont permis de porter à 192 avions le carnet de commandes de l'A400M à fin 2008.

Le 25 septembre 2008, EADS a annoncé un retard indéfini pour le premier vol de l'A400M, principalement en raison de l'indisponibilité du système de propulsion. Ce retard fait notamment suite à l'avis officiel donné par le consortium des fabricants de moteurs, indiquant qu'il leur était impossible de préciser une nouvelle date de livraison pour les moteurs de l'A400M. En outre, des prestataires d'intégration de système et des fournisseurs de systèmes essentiels pour les missions ont indiqué qu'ils rencontraient de grandes difficultés à remplir les exigences techniques fixées pour la fabrication de cet appareil.

Le 9 janvier 2009, Airbus Military et EADS ont annoncé qu'ils avaient proposé, via l'OCCAR une nouvelle approche de programme pour l'A400M aux nations européennes de lancement, afin de trouver une méthode permettant de poursuivre ce programme dans des conditions satisfaisantes. Airbus Military et EADS souhaitent entamer des discussions concernant le calendrier du programme et envisager d'autres changements au contrat, notamment en ce qui concerne certaines caractéristiques techniques de l'appareil. Du fait de la complexité des programmes militaires de développement, Airbus Military a suggéré de ne reprendre la production en série que lorsque les essais en vol auront permis de confirmer une maturité suffisante du programme. Avec cette nouvelle approche, la première livraison de l'A400M devrait intervenir trois ans après son premier vol. Airbus Military et EADS ne seront en mesure de préciser les conséquences financières de la révision du programme industriel que lorsque la disponibilité des moteurs et des systèmes critiques de mission sera confirmée et lorsque la position de l'OCCAR sur la proposition sera connue. Voir « Facteurs de risque » et « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation » pour de plus amples détails.

CN-235 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Le S-10, premier avion de la famille CN-235, est entré en service en 1987. La série 300, dernier modèle de cette famille, est un bi-turbopropulseur pressurisé de nouvelle génération. Le CN-235-300 est capable de transporter une charge utile maximum de 6 000 kg. Il permet donc de transporter 36 parachutistes, ou 18 civières et quatre infirmiers, ou quatre palettes du modèle le plus utilisé pour le fret, ou enfin des colis

hors gabarit tels que des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. Les opérations de parachutage peuvent être réalisées soit par les deux portes latérales à l'arrière de l'avion, soit par la rampe arrière. D'autres versions du CN-235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions telles que la surveillance maritime ou le contrôle des dégazages en mer.

C-295 — Avion de transport militaire de moyenne capacité.

Certifié en 1999, le C-295 adopte la configuration de base du CN-235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Le C-295 est équipé d'une avionique embarquée comprenant un tableau de bord électronique et un système de gestion de vol, permettant la navigation tactique, la planification et l'intégration de signaux détectés par plusieurs capteurs.

Le CN-235 et le C-295 ont été conçus pour compléter ou remplacer l'Hercules C-130 vieillissant, en accomplissant la plupart de ses missions à un coût opérationnel inférieur.

En 2008, Airbus Military a signé avec le Botswana un contrat portant sur la fourniture d'un CN-235. Un contrat a également été signé avec la société américaine L3 pour deux avions, dont

l'un a déjà été livré. En 2008, Airbus Military a livré deux CN-235 à la société américaine L3 et deux C-295 au Brésil, dans le cadre d'un contrat signé en 2005 pour douze appareils de ce type. Deux C-295 ont également été livrés à la Pologne.

C-212 — Avion de transport militaire léger. Le C-212 est un avion simple et fiable non pressurisé, capable d'opérer à partir de terrains d'atterrissage de fortune et d'accomplir des missions civiles ou militaires. Le S-100, première version du C-212, est entré en service en 1974. La dernière version, le S-400, bénéficie de nombreuses améliorations, telles qu'une nouvelle avionique et des moteurs plus performants en haute altitude ou sous des climats tropicaux. Il exige des pistes moins longues à l'atterrissage comme au décollage. La porte cargo située à l'arrière du C-212 en fait un appareil polyvalent dont la configuration peut être modifiée rapidement et facilement, en réduisant ainsi le temps au sol. En 2008, trois C-212 ont été commandés par le Vietnam et un C-212 a été livré à la Corée.

Production

Le C-212 le CN-235 et le C-295 sont fabriqués dans l'usine située à l'aéroport San Pablo de Séville. L'assemblage de l'A400M a commencé en 2007 dans une nouvelle usine de Séville.

1.1.3 Eurocopter

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. En 2008, Eurocopter a maintenu son rang de leader en réalisant plus de 50 % des livraisons mondiales d'hélicoptères civils et en enregistrant une forte croissance de son carnet de commandes militaires.

En 2008, Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros, soit 10,4 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

STRATÉGIE

Eurocopter souhaite renforcer sa position sur le marché en équilibrant mieux son portefeuille d'activités militaires et civiles et en augmentant la part de son chiffre d'affaires provenant des activités de services, afin de réaliser une croissance forte et rentable. Eurocopter s'est donc fixé les objectifs suivants :

Stimuler la croissance organique et l'expansion internationale

La Direction souhaite renforcer les positions d'Eurocopter sur les marchés où il a traditionnellement une position forte, tels que le

marché civil et de la sécurité du territoire aux États-Unis, tout en développant sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance comme la Chine, l'Inde, l'Amérique du Sud et l'Europe de l'Est. Cette stratégie repose en partie sur une offre de produits technologiques de pointe sur tous ses marchés. C'est ainsi qu'Eurocopter a conclu la première vente importante de systèmes d'hélicoptères à l'armée de terre des États-Unis par un fabricant non américain. Eurocopter compte poursuivre cette expansion par croissance tant interne qu'externe, en se concentrant sur les services. Eurocopter cherchera également à capitaliser sur son expérience de la coopération avec des industries locales, dans le cadre de partenariats de développement et de production.

Mettre en œuvre une politique de produits et de services ambitieuse

Eurocopter doit constamment investir dans sa gamme d'hélicoptères civils et militaires, et la renouveler, afin de conserver sa supériorité technique et son leadership sur le marché. Ainsi, la Direction se concentre actuellement sur (i) le renforcement de l'implantation sur le marché de certains produits phares comme la famille Écureuil, le Dauphin, l'EC135, l'EC145 et l'EC225/725, (ii) la promotion des produits les plus récents d'Eurocopter (Tigre et NH90), et (iii) l'amélioration de sa

gamme de produits (ex. : développement conjoint de l'hélicoptère de taille moyenne EC175 en coopération avec la Chine et partenariat avec l'industrie coréenne pour développer le programme d'hélicoptères utilitaires militaires coréens (« KHP »). En combinant ses solutions technologiques et sa capacité à créer une forte valeur ajoutée par l'adaptation des produits, Eurocopter propose, sur tous les segments du marché des hélicoptères, des solutions permettant à ses clients civils et militaires de remplir leurs nombreuses missions dans les meilleures conditions techniques et de coût.

Eurocopter cherche en outre à développer son offre de services afin d'améliorer la disponibilité des appareils, leurs performances lors des missions et leur efficacité économique au profit des clients, tout en augmentant ses marges sur les contrats à long terme grâce à des prestations de services à forte valeur ajoutée. Eurocopter envisage également de développer ses activités de formation et de maintenance des logiciels, qui sont des moteurs de la croissance future.

MARCHÉ

Moteurs du marché

La valeur du marché mondial des hélicoptères a été estimée à plus de 8,8 milliards d'euros en 2008. La Direction estime que ce chiffre pourrait atteindre 11,5 milliards d'euros en 2009. D'après des prévisions de marché faites par The Teal Group, Honeywell et Rolls Royce, entre 7 500 et 9 000 hélicoptères civils et entre 5 000 et 5 500 hélicoptères militaires devraient être construits dans le monde sur la période 2008-2016. La réalisation de cette prévision, surtout dans le domaine militaire, est largement tributaire des grands programmes de développement américains.

La demande d'hélicoptères militaires, généralement plus grands et dotés de systèmes plus sophistiqués que les hélicoptères civils, dépend principalement de considérations budgétaires et stratégiques et de la nécessité de remplacer des flottes vieillissantes. La Direction estime que l'âge avancé des flottes en service, l'émergence d'une nouvelle génération d'hélicoptères équipés de systèmes intégrés et la généralisation de l'utilisation d'hélicoptères de combat dans de nombreuses forces armées nationales contribueront à stimuler la demande militaire dans les prochaines années. Cette tendance est confirmée par les récents programmes militaires à grande échelle, tels que ceux développés par l'Australie, le Brésil, l'Espagne, le Royaume-Uni et la Corée, ainsi que ceux développés dans le cadre du projet Nordics Standard Helicopter Project. La demande militaire a toujours été soumise à d'importantes variations d'une année sur l'autre en raison de l'évolution des considérations stratégiques.

Le segment militaire, très concurrentiel, se caractérise par les difficultés d'accès aux appels d'offres nationaux par les fabricants

étrangers, allant parfois jusqu'à empêcher de facto les importations. La part du marché mondial des hélicoptères militaires détenue par Eurocopter a toutefois progressé en 2008, notamment grâce à l'introduction du Tigre, du NH90 et de l'EC725, ainsi qu'à une approche plus volontariste de la coopération industrielle internationale. Ainsi, les principaux acteurs détiennent une part à peu près équivalente du marché en 2008. Les principaux concurrents d'Eurocopter dans le secteur militaire comprennent Agusta-Westland en Europe et Boeing, Sikorsky et Bell Helicopter (Division de Textron Inc.) aux États-Unis. Par ailleurs, les fabricants russes sont revenus sur le devant de la scène après une complète restructuration, tant sur le plan commercial qu'industriel. Ils se sont montrés plus agressifs récemment, en particulier sur les marchés asiatiques et d'Amérique latine. Les ventes militaires ont représenté 46 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2008.

Les hélicoptères vendus au secteur civil sont utilisés pour le transport de dirigeants d'entreprises, l'exploitation pétrolière offshore, ainsi que pour diverses applications commerciales et parapubliques, comme les garde-côtes, la police, les services d'assistance médicale et les forces de lutte contre les incendies. La Direction estime que la valeur des livraisons civiles mondiales va se stabiliser, et pourrait même baisser si la crise financière s'intensifie et perdure au-delà de 2010. Les données de marché indiquent que les livraisons mondiales d'hélicoptères à turbine civils ont atteint environ 945 unités en 2008.

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

Clients et marketing

Environ 2 800 opérateurs du monde entier utilisent actuellement des hélicoptères Eurocopter dans 142 pays. Cette base joue un rôle important pour les activités de service. 85 % des clients d'Eurocopter disposent d'une flotte limitée allant de un à quatre hélicoptères. Les principaux clients militaires d'Eurocopter sont les ministères de la Défense européens, ainsi que des ministères de la Défense en Asie et aux États-Unis. Sur le marché civil et parapublic, Eurocopter détient une part de marché prépondérante en Europe, aux États-Unis et au Canada.

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

disponibilité du service, tels que la police et les forces armées, font également confiance aux produits Eurocopter.

La stratégie mondiale d'Eurocopter est révélée par l'envergure de son réseau international. Le réseau Eurocopter comprend à ce jour 18 filiales étrangères, auxquelles s'ajoute un réseau de distributeurs et de centres de service agréés ciblant un grand nombre de clients existants et potentiels. Eurocopter a renforcé son réseau de filiales en 2008, grâce à la création d'une filiale à 100 % en Indonésie et à l'acquisition de Mortorflug en Allemagne. En outre, Eurocopter a développé son savoir-faire en matière de production sous licence, de coproduction et de sous-traitance. Des relations ont été développées avec des partenaires industriels et des fournisseurs dans plus de 35 pays.

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

Type d'hélicoptère	Utilisations courantes
Monomoteurs légers	
EC120 Colibri	Entreprises/privé, Formation civile et militaire
Monomoteurs (famille Écureuil)	
AS350 Écureuil/AS550 Fennec	Civil/parapublic*, Services collectifs civils et militaires**, Entreprises/privé
EC130	Tourisme, Exploitation pétrolière offshore, Entreprises/privé
Bimoteurs légers	
AS355NP/AS555	Parapublic*, Usage général, Entreprises/privé
EC135/EC635	Assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Exploitation pétrolière offshore, Privé
EC145/UH145	Usage militaire, assistance médicale d'urgence, Parapublic*, Navettes
Classe moyenne (famille Dauphin)	
AS365 Dauphin/AS565 Panthère	Parapublic* (en particulier garde-côte et recherche et sauvetage, Exploitation pétrolière offshore)
EC155	Entreprises/privé, Exploitation pétrolière offshore, Parapublic*, Navettes
Appareils moyens-lourds	
AS332 Super Puma/AS532 Cougar	Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, Navettes
EC225/EC725	Recherche et sauvetage (R&S), R&S sur le terrain de combat, Transport militaire, Exploitation pétrolière offshore, VIP

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

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

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

Eurocopter a reçu 703 commandes fermes portant sur sa gamme civile d'hélicoptères en 2008 et procédé à la livraison de 559 appareils de cette catégorie.

PRODUITS ET SERVICES

Produits existants

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

Programme Hélicoptère utilitaire léger (LUH). L'armée de terre des États-Unis (*U.S. Army*) a choisi l'UH-72A Lakota (dérivé militaire de l'hélicoptère EC145) comme hélicoptère utilitaire léger de nouvelle génération. Le besoin de ce client s'élève à 345 machines sur dix ans, pour une valeur de plus de 2 milliards de dollars sur leur cycle de vie. L'*US Army* a ainsi commandé 42 Lakotas en 2006, suivis de 43 unités en 2007 et de 39 en 2008. Trente-huit Lakotas ont été livrés au client en 2008, portant à 51 livraisons le nombre total de machines livrées depuis l'origine du programme. Toutes ces livraisons ont été réalisées par le nouveau site d'American Eurocopter à Columbus, Mississippi.

Produits en cours de développement

Les programmes de développement de produits actuels dans les secteurs civil et militaire comprennent : (i) l'hélicoptère de

transport militaire NH90, proposé en plus de 20 versions pour des missions tactiques, navales, de combat R&S et de sauvetage ; (ii) la version HAD de l'hélicoptère Tigre et (iii) le programme KHP pour les applications civiles et militaires, et (iv) l'EC175. Ces différents appareils sont décrits ci-dessous.

NH90. Conçu pour offrir des capacités multimissions et une grande efficacité de coût sur la totalité de son cycle de vie, le NH90 est un hélicoptère polyvalent destiné à la fois au transport tactique (TTH) et aux applications navales (NFH). Le programme, principalement financé par les gouvernements français, allemand, italien et néerlandais, a été développé dans le cadre d'un partenariat entre Eurocopter, Agusta-Westland (Italie) et Fokker Services (Pays-Bas), au sein de la structure Nato Helicopter Industries (« NHI »), qu'ils détiennent au prorata des engagements d'achat exprimés par chacun de leurs pays d'appartenance. NHI est donc détenue à 62,5 % par Eurocopter. La production du premier lot de 243 hélicoptères et 55 hélicoptères optionnels à livrer aux quatre pays partenaires a été lancée en 2000. Quatorze unités ont été livrées en 2008 (2 en Allemagne, 4 en Italie, 5 en Finlande et 3 en Australie), portant à 25 le nombre total de livraisons depuis le lancement du programme.

En France, la Direction générale de l'armement a passé commande en 2008 d'un premier lot de 12 NH90, dans le cadre d'un contrat signé en décembre 2007 pour 68 machines. Fin 2008 le carnet de commandes du NH90 portait sur 482 commandes fermes.

Le NH90 est rapidement devenu l'hélicoptère tactique militaire de référence pour les forces armées à travers le monde. Quatorze pays ont passé commande de 23 versions différentes. Le succès commercial confirmé du NH90, la complexité de cet hélicoptère très novateur et la gestion des relations entre les industriels et les clients, ont contribué à créer des défis croissants dans la gestion du programme. Pour faire face à ces défis, Eurocopter a lancé en 2008 un plan d'action visant à réorganiser la gestion du programme, notamment sur le plan de la structure industrielle, refondre la gestion des relations contractuelles avec les clients et restructurer les processus de production dans une perspective de simplification, de clarification des responsabilités et de plus grande réactivité.

Hélicoptère Tigre. Le programme d'hélicoptère d'attaque Tigre comprend quatre variantes fondées sur la même cellule : le HAP (canon à tourelle, fusées et missile air-air), dont 40 ont été commandés par la France ; l'UHT (missile anti-char, missile air-air, canon axial, fusées), dont 80 ont été commandés par l'Allemagne ; l'ARH (missile anti-char, canon à tourelle et fusées), dont 22 ont été commandés par l'Australie ; et l'HAD (missile anti-char, missile air-air, canon à tourelle, fusées et avionique et moteurs améliorés), dont 24 ont été commandés par l'Espagne et 40 la France. Les versions HAP et UHT ont été certifiées en 2008, Eurocopter continuant à progresser en ce qui concerne la version HAD.

Quinze hélicoptères Tigre ont été livrés en 2008, soit 4 à la France, 2 à l'Espagne, 4 à l'Allemagne et 5 à l'Australie, portant ainsi à 48 le nombre total de machines livrées depuis l'origine du programme.

KHP. La Corée a choisi Eurocopter comme principal partenaire de Korea Aerospace Industries (« KAI ») pour le programme KHP de développement du premier hélicoptère de transport militaire coréen de la catégorie des machines de 8 tonnes. La phase de développement du programme KHP devrait se dérouler sur six ans, de 2006 à 2011. Au cours de la phase de production qui s'ensuivra, 245 hélicoptères devraient être fabriqués sur dix ans. En sa qualité de principal partenaire de KAI, Eurocopter détient une participation de 30 % dans la phase de développement et 20 % dans la phase de production. Eurocopter et KAI ont créé une filiale 49 % EC / 51 % KAI pour commercialiser la version à l'exportation du KHP.

EC175. Eurocopter et la société chinoise AVIC II Corporation ont lancé le développement et la production sur une base 50/50 de l'EC175, un hélicoptère civil de la catégorie des 6 tonnes qui viendra élargir les gammes de produits des deux partenaires. La phase de développement, prévue pour durer cinq ans, a commencé en 2006. En 2008, l'EC175 a été révélé lors de l'exposition Heli-Expo aux États-Unis. Des lettres d'intention ont été signées par treize opérateurs pour un total de 111 machines. L'assemblage du premier prototype a commencé fin 2008 à Marignane, après que le partenaire chinois ait livré la première structure de cellule. Ce nouvel hélicoptère civil fera son premier vol en 2009, pour une première livraison prévue en 2012.

Service Après-Vente

Au 31 décembre 2008, les appareils Eurocopter constituaient le second parc d'hélicoptères du monde, avec plus de 10 600 hélicoptères en service dans le monde entier. Les activités de service de support à ce parc important ont donc généré 33 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2008. Eurocopter effectue principalement des prestations de formation, de maintenance et de réparation, et fournit des pièces détachées. Afin de fournir un service mondial efficace, Eurocopter a mis en place un réseau international au travers de ses filiales, distributeurs agréés et centres de services. En outre, afin de répondre à une demande de plus en plus mondialisée, Eurocopter élargit activement la gamme des services proposés à la clientèle.

En 2008, Eurocopter a lancé une formation au vol sur EC225 à Aberdeen (RU) pour renforcer son soutien aux clients du secteur des forages en mer, en inaugurant le premier simulateur intégral de vol EC225. En outre, le premier simulateur de mission de vol complet NH90 a été certifié en Allemagne.

Eurocopter cherche à améliorer régulièrement la qualité de son offre de services, notamment les performances en matière de livraisons de pièces détachées. Environ 90 % des pièces ont été livrées dans les délais en 2008.

PRODUCTION

Eurocopter dispose de cinq principaux sites de production : deux en France, deux en Allemagne et un en Espagne. Les sites français sont situés à Marignane dans le sud de la France et à La Courneuve, près de Paris. Les sites allemands sont situés à Donauwörth et Ottobrunn, près de Munich. Le site espagnol est situé à Albacete.

Inauguré en 2007, le nouveau site d'Albacete, exploité par Eurocopter España, est responsable de la production de la partie arrière des fuselages des hélicoptères E135 et Tigre, et de la partie avant des fuselages du NH90. L'usine accueille les lignes d'assemblage des EC135 destinés au marché espagnol, la version HAD de l'hélicoptère Tigre pour l'Espagne (depuis 2008) et le NH90 dans sa version TTH destinée au ministère espagnol de la Défense.

L'usine d'American Eurocopter à Columbus (Mississippi) a continué à connaître en 2008 une phase d'expansion majeure pour soutenir la production, l'assemblage et la livraison du LUH Lakota. Les activités industrielles du site ont commencé en 2006 avec l'assemblage et la livraison de l'hélicoptère LUH. Ce site

assure désormais la fabrication de série, l'autorisation de la FAA ayant été obtenue en 2007. L'usine de Columbus assure également la fabrication et l'assemblage de l'AS350 et de l'EC120 pour les douanes et la protection des frontières des États-Unis. Enfin, le site assure le soutien à la modernisation de la flotte d'hélicoptères Dauphin des garde-côtes américains.

Les livraisons d'hélicoptères en série d'Eurocopter dans son ensemble ont progressé d'environ 21 % en 2008. Elles devraient se stabiliser en 2009. La Division continuera à développer sa chaîne logistique internationale en mettant l'accent sur les approvisionnements en dollar et dans les pays à coûts de fabrication réduits. Ainsi, en 2008, Eurocopter a signé un partenariat avec HAL (Inde) pour la fabrication de cellules Écureuil, transféré la fabrication du fuselage NH90 en Espagne et la poutre de queue du EC145 à American Eurocopter (Mississippi), lancé la production en série de nouveaux éléments composites chez HAI (Grèce) et terminé un site de composites en Australie (Brisbane), dans le cadre d'une coentreprise avec Daher (la production devant commencer début 2009). Eurocopter cherche également à rationaliser son réseau de fournisseurs et sa propre organisation industrielle.

1.1.4 Astrium

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Elle fournit également des services liés à l'espace. Astrium est le troisième fabricant mondial de systèmes spatiaux, derrière Boeing et Lockheed Martin, et le premier fournisseur européen de satellites, d'infrastructures orbitales, de lanceurs et de services connexes. En 2008, Astrium a dégagé un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros, soit 9,9 % du chiffre d'affaires total d'EADS.

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

STRATÉGIE

Au travers d'une présence bien établie dans cinq pays européens dotés de programmes spatiaux actifs (Allemagne, Espagne, France, Pays-Bas et Royaume-Uni), Astrium est la seule société européenne capable d'offrir une expertise recouvrant tous les

domaines de l'industrie spatiale (satellites, lanceurs, infrastructures orbitales et services). La stratégie d'Astrium est de s'appuyer sur ces atouts stratégiques essentiels et de renforcer sa position sur le marché. Les marchés des lanceurs et des satellites étant en stagnation, Astrium a développé avec succès une activité de services qui représente la majeure partie de la croissance de la Division dans les années à venir.

Générer une croissance rentable sur un marché peu dynamique

Les dépenses institutionnelles et militaires consacrées aux activités spatiales sont actuellement limitées en Europe du fait de contraintes budgétaires. La concurrence intense sur le marché des lanceurs et des satellites de télécommunication a été exacerbée par la baisse historique du dollar américain par rapport à l'euro pendant la plus grande partie de 2008. Dans ce contexte de marché difficile, Astrium met en œuvre la stratégie suivante :

- lanceur Ariane et système de missiles M51 : Astrium Space Transportation, jusqu'alors principal fournisseur et architecte industriel, a pris le rôle de maître d'œuvre de ces programmes afin de rationaliser ses activités ; cette réorganisation a fortement contribué à augmenter la fiabilité et la rentabilité de ces produits. Astrium est en outre aujourd'hui le deuxième plus grand actionnaire d'Arianespace avec une participation de

30,5 %. Astrium Space Transportation cherchera à tirer parti de cette position de leader pour mieux servir ses clients ;

- **satellites et services** : Astrium cherche depuis quelques années à ne plus être seulement un fournisseur de systèmes mais à devenir un leader des prestations de services sécurisés de communication et de navigation pour satellites. Des avancées importantes ont été réalisées dans ce domaine, notamment le déploiement réussi en 2008 d'un système mondial sécurisé de communications militaires par satellite destiné principalement au ministère de la Défense britannique. Un système similaire sera lancé pour le compte des forces armées allemandes en 2009. Le marché des communications sécurisées est une priorité pour Astrium, qui compte accroître ses avantages concurrentiels et élargir son offre de solutions innovantes, sur mesure et intégrées de bout en bout. La Société cherchera également à renforcer sa présence dans le domaine des satellites de navigation, après la réorganisation du programme de développement du système global européen « Galileo » (voir ci-dessous) et à exploiter sa position de leader dans les services d'observation de la Terre.

Atteindre le niveau de rentabilité de référence en Europe

La Direction s'est engagée à mettre en œuvre de nouvelles mesures pour accroître la rentabilité de ses opérations et l'innovation, dans le cadre des initiatives *Innovex* (satellites Astrium), *Boost+* (Astrium Space Transportation) et *Impact* (Astrium Services). Ces initiatives visent à améliorer les marges de manière continue jusqu'à fin de la décennie en cours.

ASTRIUM SATELLITES

Astrium Satellites est un des leaders mondiaux de la conception et de la fabrication de systèmes de satellites, des systèmes embarqués, des infrastructures au sol et des équipements spatiaux destinés à de nombreuses applications civiles et militaires. Maître d'œuvre de plus de 80 satellites de communication, Astrium Satellites est le partenaire de choix de nombreux exploitants prestigieux dans le monde entier. Les activités d'Astrium Satellites peuvent être regroupées en quatre catégories de systèmes de satellites :

- *les satellites de télécommunications* ont de multiples applications, parmi lesquelles les liaisons téléphoniques longue distance et mobiles, la télédiffusion et la radiodiffusion, la transmission de données, le multimédia et les liaisons Internet. Ils peuvent être utilisés pour des applications civiles ou militaires ;
- *les satellites d'observation* permettent la collecte d'informations dans des domaines tels que la cartographie, la météorologie, le suivi des évolutions climatiques, la gestion agricole et sylvicole, la gestion des ressources minérales, énergétiques et hydrauliques. Ils se prêtent également aux applications de surveillance militaire ;

- *les satellites scientifiques* sont des produits conçus sur mesure pour s'adapter aux spécificités de la mission qui leur est confiée. Ils sont, par exemple, utilisés pour l'observation astronomique des sources de radiation dans l'univers, l'exploration des planètes et l'étude des sciences de la terre ;

- *les systèmes de satellites de navigation* émettent des signaux qui permettent aux utilisateurs de déterminer leur position géographique avec une grande précision. Ces systèmes jouent un rôle de plus en plus important dans de nombreux secteurs de l'économie. Ils sont notamment utilisés par les compagnies aériennes, les opérateurs de transports terrestres, maritimes et aériens, les services d'urgence, l'agriculture, la pêche, le tourisme et les réseaux de télécommunications.

Fin 2008, Astrium a acquis Surrey Satellite Technology Limited (SSTL). Cette société innovante issue de l'Université du Surrey développe une gamme de produits couvrant le marché des petits satellites et les sous-systèmes.

Marché

Le marché des satellites civils de télécommunications se caractérise par une très forte concurrence. Les clients prennent leurs décisions sur la base des prix, de la compétence technique des fournisseurs et de leur expérience. Astrium Satellites détient environ 20 % du marché mondial, selon des estimations internes, et ses principaux concurrents sont Boeing, Lockheed Martin et Loral (États-Unis) et la société franco-italienne Thales Alenia Space (TAS). La Direction considère que la croissance du marché des satellites est modérée mais continue, en raison de facteurs comme (i) l'augmentation de la demande de télécommunications (y compris Internet), les multimédias et les besoins militaires, et (ii) l'augmentation de la demande de remplacement des produits vieillissants. Astrium Satellites entend renforcer sa position sur ce marché à l'avenir.

Le marché des satellites scientifiques, d'observation et de navigation est organisé sur un plan national ou multinational (Agence spatiale européenne (ESA), Eumetsat). Dans ce dernier cas, le principe de juste retour, selon lequel les contrats sont attribués à des fournisseurs nationaux en proportion de la contribution respective des pays correspondants, est souvent mis en œuvre. Une demande significative de systèmes d'observation de la Terre se développe également à l'export, pour laquelle EADS est actuellement le seul fournisseur européen d'envergure. Enfin, les agences civiles contrôlées par les États, notamment l'ESA, ont manifesté des besoins croissants en matière de satellites d'observation de la Terre dans le cadre des programmes européens pour l'environnement. La Direction pense que ce marché restera stable à moyen terme.

Enfin, le marché des satellites militaires a bénéficié de l'augmentation de la demande de satellites de télécommunications et d'observation. L'insuffisance des capacités militaires européennes dans ce domaine s'est manifestée à

l'occasion des récents conflits, la nécessité de préparation à des menaces diffuses devenant par ailleurs plus pressante. L'évolution positive de ce marché s'est concrétisée par le contrat Skynet 5/Paradigm au Royaume-Uni, le contrat Satcom BW en Allemagne, le contrat Yahsat aux Émirats Arabes Unis et divers contrats en France.

Produits

Astrium propose des satellites clés en main à ses clients grâce aux éléments fabriqués par plusieurs filiales détenues à 100 % dont : (i) Astrium Espagne, qui fournit les plates-formes, les antennes, les systèmes de déploiement et les sous-systèmes de harnais destinés aux satellites de télécommunications ; (ii) Tesat (Allemagne), qui est en charge des équipements et sous-systèmes électroniques de télécommunications ; (iii) EADS Sodem (France), qui fournit les capteurs ; (iv) Dutch Space (Pays-Bas), qui fournit les panneaux solaires et d'autres composants spécialisés.

Satellites de télécommunications. Astrium Satellites produit des satellites de télécommunications pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Les satellites géostationnaires de télécommunications d'EADS sont construits à partir des plates-formes de la famille Eurostar (56 commandes à ce jour), dont la version la plus récente est EUROSTAR 3000.

Astrium Satellites a remporté deux commandes de satellites civils en 2008, soit une part de marché mondiale de 18 %. Ces satellites, Express AM 4 pour RSCC et Astra 1N pour SES, sont basés sur la plate-forme EUROSTAR. Six satellites civils de télécommunication ont été lancés avec succès en 2008 : Arabsat 4 AR pour Arabsat ; Inmarsat IV F3 pour Inmarsat (août 2008) ; Nimiq pour Telesat (septembre 2008) ; Astra 1M pour SES (novembre 2008) ; HB9 et W2M pour Eutelsat (en décembre 2008).

Satellites scientifiques et d'observation. Astrium Satellites est le principal fournisseur européen de systèmes d'observation de la Terre par satellite, pour applications civiles et militaires. Dans ce domaine, Astrium Satellites tire significativement profit des éléments communs à ses programmes civils et militaires.

Astrium conçoit et fabrique une gamme étendue de plates-formes très polyvalentes, de matériels optiques et de radars, ainsi que l'équipement du segment terrestre pour toute une série d'applications, d'opérations et de services de télédétection. Astrium Satellites est le maître d'œuvre de plusieurs des grands programmes d'observation de l'ESA et du CNES. La Société est notamment le maître d'œuvre des programmes suivants : (i) la famille Spot de plates-formes polyvalentes, installées sur 15 satellites européens d'observation terrestre et reconnues comme la référence du secteur ; (ii) Metop, satellite météorologique à orbite polaire de nouvelle génération, dont le premier de trois exemplaires a été lancé en 2006 ; (iii) Pleiades, deux petits satellites d'observation terrestre offrant une grande souplesse d'utilisation pour des applications civiles et militaires, avec un lancement prévu en 2009 ; (iv) Swarm, satellite de

climatologie qui observe l'évolution des champs magnétiques de la Terre ; (v) Cryosat 2, satellite radar destiné à surveiller l'épaisseur des calottes glacières des pôles ; (vi) le satellite d'imagerie Tandem X, (vii) Bepi Colombo, une mission d'observation de Mercure et (viii) Seosat et Seosar, un système radar d'observation de la Terre pour le gouvernement espagnol.

Un satellite d'observation a été vendu au Chili en 2008. Theos, un satellite d'observation pour la Thaïlande, a été lancé en octobre 2008.

Satellites de navigation. L'ESA a reçu pour mission de gérer le programme d'achat des différents composants du système « Galileo » (segment spatial, segment terrestre, support système, lanceurs, etc.) après la décision de développement d'un système européen de navigation mondiale par satellite prise par l'Union européenne fin 2007. Concernant les satellites nécessaires pour valider le programme, Astrium a lancé avec succès le satellite Giove B en avril 2008.

Satellites militaires. Outre l'activité d'observation militaire de la Terre, Astrium Satellites est active sur le marché de différentes applications de pointe. Ces systèmes attestent du rôle de premier plan joué par Astrium dans les offres de systèmes complexes et illustrent l'efficacité de l'exploitation des synergies entre les activités spatiales et de défense d'Astrium.

ASTRIUM SPACE TRANSPORTATION

Astrium Space Transportation est le spécialiste européen de l'infrastructure spatiale et du transport spatial. Cette société est chargée de la conception, du développement et de la fabrication des lanceurs Ariane 5, du laboratoire Columbus et du véhicule de transfert automatique ATV à destination de la Station Spatiale internationale (SSI), des missiles balistiques pour les forces de dissuasion françaises, des systèmes de propulsion et des équipements spatiaux.

Infrastructures orbitales

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

Marché

La demande de systèmes d'infrastructures orbitales émane exclusivement d'agences spatiales bénéficiant de financements publics, notamment l'ESA, la NASA, Roscosmos (Russie) et la NASDA (Japon). Ces systèmes sont généralement construits sur

la base d'une coopération entre des partenaires internationaux. Outre les projets Columbus et ATV, l'ESA est également chargée de la fourniture de composants supplémentaires de la SSI pour les phases de construction et d'exploitation de la station. Des agences spatiales nationales, telles que la DLR et le CNES, interviennent également dans les activités de développement des installations expérimentales de la SSI.

Produits

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

EADS-ST est également maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV, servant au transport du carburant et des fournitures à la SSI, ainsi qu'à la fourniture d'une capacité de réalimentation et d'une solution de traitement des déchets. Le premier ATV, Jules Vernes, a été lancé le 9 mars 2008 et amarré à l'ISS. Après six mois en orbite, il a été désamarré de l'ISS et a brûlé quand il est rentré dans l'atmosphère. Des missions ATV supplémentaires sont prévues jusqu'à 2013.

Lanceurs et services de lancement

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

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 et doit à ce titre livrer à Arianespace un véhicule complet et entièrement testé. Astrium Space Transportation fournit également des éléments pour tous les étages d'Ariane 5 : la case à équipements, le logiciel de vol, ainsi que de nombreux sous-ensembles. En outre, Astrium Space Transportation est maître d'œuvre des systèmes de missiles balistiques de la République française. Astrium Space Transportation est également chargée du développement, de la fabrication et de la maintenance des missiles M45 et M51 lancés à partir de sous-marins, ainsi que des systèmes d'exploitation associés.

Marché

Le marché des services de lancement commerciaux a évolué de manière sensible au cours des dernières années. Les sociétés et agences gouvernementales russes ont énormément augmenté

le prix de leurs lanceurs, rendant ainsi les autres lanceurs plus compétitifs sur le marché. La Direction estime que le marché des services de lancements commerciaux restera limité, avec 20 à 25 charges utiles par an en moyenne, principalement liées au lancement de satellites de télécommunications géostationnaires. Ce chiffre est toutefois extrêmement sensible à divers facteurs (par exemple, les progrès de la technologie et la consolidation des entités clientes). Ce marché ne comprend pas les services de lancement institutionnels destinés aux agences gouvernementales et militaires américaines, russes et chinoises.

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

Produits et services

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

➤ *Arianespace.* Avec une participation directe et indirecte de 30,5 %, Astrium Space Transportation est le deuxième actionnaire d'Arianespace (après le CNES) et son premier actionnaire industriel. En termes de prises de commandes, Arianespace est le premier fournisseur mondial de services de lancements commerciaux. Fin 2008, Ariane avait lancé 265 satellites. Arianespace commercialise et vend le lanceur Ariane dans le monde entier et réalise les lancements depuis le centre spatial de Kourou en Guyane française.

En 2008, Arianespace a remporté douze nouveaux contrats commerciaux, représentant plus de 70 % du marché disponible et un contrat institutionnel. Arianespace a effectué six lancements Ariane, qui ont mis en orbite huit satellites commerciaux, deux satellites institutionnels et l'ATV Jules Vernes. Depuis le premier lancement commercial d'Ariane 5 en 1999, 37 fusées Ariane 5 ont été lancées avec succès.

➤ *Starsem.* Astrium Space Transportation détient directement 35 % du capital de la société de droit français Starsem, aux côtés d'Arianespace (15 %), de l'agence spatiale russe (25 %) et du Bureau central russe de Conception Spécialisée « Progress » (25 %). Par l'intermédiaire d'Arianespace, Starsem commercialise des services de lancement assurés par des lanceurs Soyuz pour des satellites de poids moyen envoyés en

orbite basse ou héliosynchrone, ainsi que pour des missions interplanétaires. Un nouveau contrat a été signé en 2008, et Starsem a lancé avec succès le satellite Giove B pour l'ESA en avril de cette même année. Le travail progresse sur l'aire de lancement Kourou, le premier lancement devant être effectué par Arianespace en 2009.

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

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

Astrium Space Transportation est le maître d'œuvre unique du système Ariane 5 depuis 2004. Compte tenu du succès d'Ariane 5, Astrium Space Transportation et Arianespace ont signé en 2008 un accord préliminaire prévoyant la fabrication de 35 lanceurs Ariane 5 supplémentaires, qui s'ajouteront aux 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004.

Missiles balistiques. Astrium Space Transportation est la seule entreprise européenne assurant la conception, la construction, les essais et la maintenance de missiles balistiques. Dans le cadre des contrats signés avec la République française, Astrium Space Transportation produit la famille des MSBS, dont le lancement s'effectue à partir de sous-marins (M1, M2, M20, M4 et M45), et a développé les installations de lancement de la base navale de Brest. Le M45 est déployé à bord de la nouvelle génération de sous-marins nucléaires français équipés de missiles balistiques. Astrium Space Transportation gère la maintenance opérationnelle des M45 et apporte son assistance aux forces armées françaises jusqu'au terme de leur vie opérationnelle.

Astrium Space Transportation a conclu un contrat de développement du M51, un nouveau système de missiles stratégiques pour sous-marins doté de capacités techniques et opérationnelles accrues. Le troisième et dernier vol d'essai de ce nouveau missile s'est déroulé avec succès en novembre 2008. Fin 2004, le ministère de la Défense français a attribué à Astrium Space Transportation un contrat portant sur la phase de production du M51 et sur les installations d'essais. Ce contrat fait suite à un accord-cadre d'une valeur supérieure à 3 milliards d'euros. Un contrat pour la fourniture d'un étage supérieur amélioré a été attribué par le ministère de la Défense français fin 2006, pour un montant supérieur à 200 millions d'euros. Il contribuera à maintenir à long terme les capacités techniques d'Astrium Space Transportation dans ce domaine.

ASTRIUM SERVICES

Astrium Services offre des solutions innovantes, compétitives et sur mesure, couvrant la totalité du cycle des besoins des clients dans le domaine des communications sécurisées et de la navigation par satellite. Dans de nombreux pays, Astrium Services permet aux institutions militaires clientes d'obtenir en un seul endroit la totalité des services de communication par satellite dont elles ont besoin. La Société entend également devenir l'un des principaux acteurs sur le marché de la navigation par satellite, dans le cadre de ses travaux pour le programme « Galileo », après le renouvellement de l'engagement pris par l'Union européenne vis-à-vis de ce programme.

Produits et services

Communications militaires. En 2003, le ministère de la Défense britannique a choisi Paradigm comme prestataire de services de communications militaires globales par satellite, dans le cadre de son programme de nouvelle génération Skynet 5. Ce contrat exceptionnel, aux termes duquel Paradigm détient et exploite l'infrastructure satellitaire des communications militaires du Royaume-Uni, permet au ministère de la Défense britannique de passer des commandes et de payer les services en fonction de ses besoins. Le catalogue de services que propose Paradigm permet d'apporter des solutions de transmission sur mesure entre le théâtre des opérations et la base, qu'il s'agisse d'applications voix, données ou vidéo, allant d'un canal voix simple aux systèmes complet clés en main comprenant la gestion des terminaux et des réseaux. Paradigm fournit également des services à vocation sociale grâce auxquels les soldats en mission peuvent appeler chez eux et utiliser Internet. Les deux premiers satellites Skynet 5 ont été lancés en 2007 et le troisième en juin 2008. Le ministère de la Défense britannique a donc pu déclarer le service pleinement opérationnel (recette partielle du système).

En Allemagne, une équipe dirigée par Astrium Services fournira à l'Allemagne les premiers satellites de son réseau de communications sécurisées, avec une entrée en service prévue à partir de 2009. Deux satellites sur fréquence militaire et un segment terrestre intégré permettront à la Bundeswehr de disposer d'une ressource sécurisée de communication destinée aux unités déployées sur le terrain, avec des applications voix, fax, données, vidéo et multimédia. Le programme évolue conformément aux attentes, avec la livraison de la première station terrestre en 2007. Astrium Services, via une coentreprise avec ND Satcom (Astrium Services : 75 %, ND Satcom : 25 %) exploitera le système sur le long terme et fournira des capacités supplémentaires obtenues auprès d'opérateurs commerciaux.

En 2007, Astrium Services, conjointement avec Thales Alenia Space, a signé un contrat avec la Mubadala Development Company d'Abu Dhabi pour la construction d'un système sécurisé de communications par satellites. Astrium Services gèrera le programme et fournira le segment espace (à l'exception de la charge utile) et 50 % du segment terrestre. Le travail est en cours et la livraison intégrale devrait intervenir en 2011.

Navigation. Après de longues discussions et négociations, l'Union européenne a décidé en 2007 de procéder au développement du programme Galileo. L'ESA est chargée des achats des différents composants du programme (segment terrestre, segment espace, support système, lanceurs, etc.), dont le déploiement complet est prévu pour 2013. Ce processus a commencé et Astrium Services entend devenir l'un des acteurs majeurs du programme réorganisé. Le projet Galileo constitue une avancée majeure pour l'Europe, car il s'agit du premier programme européen de dimension internationale en matière de fourniture d'infrastructures. Il apportera de nombreux avantages au continent et au reste du monde. Le potentiel du marché est prometteur, puisque la demande mondiale de services de navigation par satellite et de produits dérivés croît d'environ 25 % par an selon les estimations internes.

Services d'observation de la Terre. Infoterra fournit des produits et services de géo-information à des clients comprenant des sociétés internationales, des États et des agences du monde entier. Le nouveau satellite d'observation radar de la Terre

TerraSAR-X a été lancé avec succès en 2007. Il fournit désormais des informations topographiques de grande qualité. Ce lancement a considérablement accru les capacités d'Infoterra à proposer des images d'un type nouveau, fondées sur des radars. En 2008, Astrium, société mère d'Infoterra, a porté de 40 % à 81 % sa participation dans Spot Image, un fournisseur d'informations et de services géographiques reposant sur les images satellites. Infoterra a par ailleurs acquis Imass Ltd. Cette société installée au Royaume-Uni est spécialisée dans des solutions de détermination précise des positionnements.

PRODUCTION

Astrium dispose actuellement de sites de production en France (Vélizy, Les Mureaux, Bordeaux, Toulouse, Limeil-Brévannes, Orléans, les Ulis), en Allemagne (Backnang, Brême, Friedrichshafen, Lampoldshausen, Ottobrunn, Rostock, Trauen), en Espagne (Madrid), au Royaume-Uni (Portsmouth, Stevenage, Leicester, Newcastle), aux Pays-Bas (Leyde) et en Guyane française (Kourou).

1.1.5 Défense & Sécurité

INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

La Division Défense & Sécurité (« **Division DS** ») est le principal pilier des activités d'EADS dans les domaines de la défense et de la sécurité. En réunissant au sein d'une Division unique ses systèmes de défense et de communications (DCS), son électronique de défense (DE), ses Systèmes Aériens Militaires (MAS) et ses systèmes de missiles (participation de 37,5 % dans MBDA), EADS a rationalisé ses activités de défense et de sécurité afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, qui exigent des solutions intégrées de défense et de sécurité.

La Division DS a enregistré un chiffre d'affaires de 5,7 milliards d'euros en 2008, soit 13,1 % du chiffre d'affaires consolidé d'EADS.

STRATÉGIE

La Division DS a pour mission de fournir à ses clients un portefeuille complet de plates-formes, de systèmes et de services. Elle contribue à l'objectif affiché par EADS de rééquilibrage du portefeuille entre les activités d'Airbus et celles des autres Divisions d'EADS. DS axe sa stratégie sur le maintien de sa position de leader dans des domaines essentiels, tels que les avions de combat, l'électronique de défense, les équipements et systèmes de défense et de sécurité, et les missiles. Dans le même temps, la Division DS se développe dans les domaines porteurs de croissance pour l'avenir, tels que les drones, les systèmes intégrés de sécurité au niveau mondial et les solutions complètes de communication et de sécurité. La Division DS cherchera également à améliorer ses offres d'ensembles complets de services

critiques pour les missions : conseil, développement de concepts, simulation, opérations et solutions d'externalisation. Elle continue en outre à chercher de nouveaux moyens pour créer des synergies internes et réaliser des économies de coût. Pour y réussir, la Division DS s'est fixé les objectifs suivants :

Soutenir les processus de transformation mis en œuvre par les clients

La Division DS participe activement à la transformation des forces européennes et de l'OTAN dans le cadre de programmes existants avec l'OTAN et les ministères de la Défense français, britanniques, allemands, espagnols et d'autres pays. DS participe également au Consortium NCOIC (*Network Centric Operations Industry Consortium*), forum de collaboration industrielle constitué afin de proposer une approche architecturale aux constructeurs de systèmes et de plates-formes dans un environnement de réseau mondial. À l'avenir, la Division DS continuera à collaborer étroitement avec les autres groupes de travail formés par les industriels et les clients afin de définir et de fournir des solutions tenant compte des besoins en capacité des clients et de leur souci de transformation.

Consolider sa position sur les marchés nationaux et réaliser une croissance ciblée au niveau mondial

Pour poursuivre sa croissance, la Division DS cherchera à consolider ses positions sur ses marchés nationaux de France, d'Allemagne, d'Espagne et du Royaume-Uni. DS poursuivra

donc ses efforts sur les marchés des plateformes, des missiles et de la sécurité, afin d'atteindre son objectif stratégique de croissance dans la rentabilité. En parallèle, la Division DS cherchera à développer sa présence sur les marchés émergents, en particulier au Moyen-Orient, en Inde et en Asie.

La Division DS a également pour priorité d'accroître sa part de marché dans la défense et la sécurité aux États-Unis, en coordination avec EADS North America Defense Company (NA DefCo), qui cherche à obtenir des contrats auprès du Pentagone et des grands industriels américains. La Division DS a donc entrepris les actions suivantes :

- pénétrer des segments de marché spécifiques aux États-Unis, où la Division dispose d'une avance en matière de produits et de technologies, à l'exemple du système d'évitement d'obstacle HELLAS pour les hélicoptères et de l'électronique radar de contrôle de tir du système de défense aérien MEADS. La Division DS a également progressé sur le marché des radios mobiles professionnelles, en procédant à la démonstration de sa technologie P25 dans certains États américains, tels que le Wisconsin ;
- établir de solides partenariats industriels transatlantiques aux côtés de maîtres d'œuvre américains tels que Northrop Grumman (Euro Hawk®), Lockheed Martin (MEADS, Deepwater, Navire de combat littoral, COBRA, défense anti-missile balistique) et Raytheon (défense anti-missile balistique) ;
- rechercher des acquisitions et de nouveaux partenariats pour renforcer sa présence industrielle aux États-Unis sur différents secteurs de marché, notamment les plates-formes, les systèmes, le soutien opérationnel, et les solutions d'électronique de défense et de sécurité. L'acquisition en 2008 de la société américaine PlantCML, un acteur majeur du marché des solutions de réponse en urgence, constitue un bon exemple de la mise en œuvre de cette stratégie.

SYSTÈMES DE DÉFENSE ET DE COMMUNICATION (DCS)

DCS est le concepteur maison des systèmes d'EADS. Sa mission est de développer des solutions complètes de systèmes de communication et d'information, notamment des plates-formes, et de fournir les moyens de leur déploiement. DCS offre à ses clients des solutions intégrées ou sur mesure, combinant le savoir-faire nécessaire à la conception, au développement et à l'intégration de grands systèmes (LSI) et de relier le plus grand nombre possible de plates-formes et de sous-systèmes au sein d'un réseau intégré efficace. L'intégration de systèmes est un souci croissant non seulement pour les clients responsables du contrôle des frontières et de la surveillance côtière, mais aussi pour des clients non militaires dans des domaines tels que la sécurité du territoire. Tous ces domaines constituent le cœur de cible de DCS.

En 2008, DCS a généré 25 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

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

Produits et services

Défense. DCS propose des systèmes et solutions de mission complètes dans les domaines de la supériorité aérienne, des systèmes pour théâtres d'opérations, des solutions de surveillance et des systèmes navals, ainsi qu'un appui global à ces systèmes. L'Unité opérationnelle DCS est l'un des premiers fournisseurs d'architecture de systèmes complets et d'intégration de systèmes pour systèmes militaires terrestres, maritimes, aériens et spatiaux. DCS fournit des systèmes de supériorité aérienne pour les opérations défensives, offensives et d'appui dans un environnement commun, permettant aux clients de disposer de capacités souples en réseau. DCS assure la conception, l'intégration et la mise en œuvre de solutions d'information sécurisées tactiques fixes, mobiles ou de théâtre d'opérations, y compris l'ensemble des services nécessaires aux solutions et systèmes intégrés de soutien aux missions. DCS est aussi l'un des principaux concepteurs et fournisseurs de systèmes C3I aux forces armées françaises et allemandes et aux forces interarmées en France, en Allemagne et dans le cadre de l'OTAN.

L'Unité opérationnelle est centrée sur le besoin de solutions d'infrastructure d'information des clients. Son expertise passe par la maîtrise en profondeur des technologies nécessaires, notamment les interfaces, points d'entrée et le recours à des systèmes à architecture ouverte.

Sécurité mondiale. DCS offre des services et des solutions de sécurité globale entièrement intégrées. L'Unité opérationnelle intervient dans les domaines de la sécurité des frontières, de la sécurité maritime, de la gestion de crise et des situations d'urgence, de la protection des infrastructures critiques et de la protection des manifestations majeures, telles que les Jeux Asiatiques au Qatar. La collaboration harmonieuse des différents organismes chargés de la sécurité a pris une importance croissante, compte tenu des liens de plus en plus étroits entre les différentes menaces et de l'interdépendance croissante entre sécurité intérieure et extérieure. La Division DS cherche à maximiser l'efficacité de ses clients en permettant aux différents organismes chargés de la sécurité d'optimiser leur utilisation des données et des informations.

Systèmes radio. DCS est un fournisseur leader de radio mobile numérique professionnelle (PMR) et de Réseaux sécurisés. Les solutions PMR de DCS permettent à des organisations

professionnelles opérant dans des secteurs variés – tels que la sécurité publique, la défense civile, le transport et l'industrie – de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité. DCS propose à ses clients des solutions PMR spécialisées basées notamment sur les technologies Tetrapol, Tetra et P25.

En 2008, DCS a renforcé ses capacités par l'acquisition de PlantCML, un fournisseur mondial de solutions de réponses d'urgence basé en Californie. PlantCML fournit notamment des produits de radiorépartition et de gestion des appels pour centres d'appel d'urgence.

APSYS : l'ingénierie de la sûreté

Apsys est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. En 2008, Apsys a renforcé ses positions sur le marché français du consulting, de la formation et des études de gestion du risque technique. Apsys a développé de nouvelles compétences afin de pénétrer des marchés spécifiques et de maintenir sa position concurrentielle, notamment dans le domaine de l'assurance qualité des logiciels, de la sécurité des systèmes de communication, de la modélisation 3D des phénomènes et de l'analyse des performances des schémas de transport.

Dornier Consulting GmbH

Dornier Consulting GmbH est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. Dornier Consulting est une société de conseil en technologie et transports d'avenir. Elle propose ses services dans le domaine du trafic, du transport et de la logistique, la définition et l'intégration des systèmes, les technologies avancées de gestion des ressources naturelles et la gestion intégrée de projets. Société de conseil et d'ingénierie indépendante, Dornier Consulting compte des clients dans le secteur public comme privé en Allemagne, en Europe centrale et de l'Est, en Asie centrale, et au Proche et Moyen-Orient. Ses principaux clients sont des institutions nationales et internationales (Banque mondiale, UNDP, U.E., KfW, GTZ), les États, les pouvoirs publics, la société de chemin de fer allemande (*Deutsche Bundesbahn*), Daimler et EADS, ainsi qu'un large éventail de sociétés privées. Dans le cadre de sa stratégie pour l'avenir, Dornier Consulting visera à développer de nouvelles opportunités pour d'autres unités d'EADS, tout en se concentrant sur sa croissance à l'international.

Sofrelog

Sofrelog est une filiale de DS gérée par l'entité opérationnelle DCS. Sofrelog offre des systèmes critiques intégrés fournissant des données en temps réel, en faisant appel à des radars et à d'autres capteurs, principalement pour des applications maritimes, notamment des services liés à la circulation des navires et à la surveillance côtière. Ces systèmes reposent sur le produit exclusif SYTAR™ de Sofrelog, qui est le standard de référence technique dans le monde maritime : plus de 450 radars

utilisent ce système, Sofrelog ayant assuré la conception de plus de 50 centres de contrôle dans 30 pays du monde entier. Sofrelog est bien positionnée pour assurer sa croissance sur son cœur de marché : après l'attribution des contrats de sécurité portuaire du Qatar et de Tanger Med en 2007, Sofrelog compte bien accroître sa contribution à la croissance de la Division DS sur le marché mondial de la sécurité.

ATLAS ELEKTRONIK

Basée à Brême (Allemagne), Atlas Elektronik GmbH est une entreprise commune entre ThyssenKrupp (51 %) et EADS (49 %). Atlas Elektronik a obtenu plusieurs succès importants en 2008, notamment des commandes portant sur le système de commandement et de contrôle des armes de la nouvelle frégate allemande F125, et son système de gestion des données tactiques, la livraison de systèmes de contrôle-commande des sous-marins à la marine indienne, des commandes de la marine finlandaise dans le domaine des chasseurs de mines et des commandes de clients internationaux dans le secteur de la sûreté et de la sécurité maritime. Atlas Elektronik a pris des mesures importantes pour se positionner fermement sur un marché qui, bien qu'en croissance, se caractérise par une concurrence acharnée et une pression sur les coûts.

ÉLECTRONIQUE DE DÉFENSE (DE)

En tant qu'expert en électronique de la Division DS, DE fournit des éléments critiques pour la collecte des données, le traitement des données et la distribution des systèmes de sécurité civils et de défense. Son activité prédominante concerne les sous-systèmes et équipements électroniques avancés destinés aux marchés de la surveillance et de la reconnaissance, de la gestion des missions militaires, de la protection des infrastructures critiques et des forces, ainsi que les systèmes et services de tests.

En 2008, les activités de DE ont généré 16 % du chiffre d'affaires total de DS.

Marché

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

Produits et services

Guerre Électronique et Autoprotection. L'un des axes stratégiques de DE est de développer ses activités dans le domaine de la guerre électronique et de l'autoprotection. DE fournit des systèmes électroniques d'autoprotection pour les avions, les bateaux et les véhicules blindés, tels le détecteur d'alerte laser, le détecteur de missiles et les systèmes de contre-mesures électroniques comme les contre-mesures infrarouges à effet dirigé, le brouilleur d'autoprotection et les leurres remorqués. DE fournit ainsi des systèmes de brouillage pour lutter contre la menace grandissante que représentent les bombes placées en bordure de route. La Division est responsable de sous-systèmes contribuant au système d'autoprotection de l'A400M et fournit des instruments de guerre électronique tels que le système infrarouge MIRAS d'alerte aux missiles. DE développe notamment des solutions pour contrer la menace posée aux avions militaires, aux hélicoptères (NH90, Tigre) et aux avions de personnalités par les missiles guidés par laser infrarouge. À ce jour, DE a vendu environ 5 600 systèmes d'alerte de missiles (MILDS) déployés sur divers hélicoptères et avions de transport.

Avionique. En sa qualité d'acteur de premier plan dans le domaine de l'avionique pour les missions militaires de l'A400M, DE a la responsabilité des sous-systèmes de gestion des missions et de contre-mesure. Le portefeuille DE comprend également des équipements d'avionique tels que des systèmes de cartographie numérique (EuroGrid), des unités d'enregistrement de données, ainsi que des systèmes de détection d'obstacles pour hélicoptères. DE développe également des technologies d'intégration multicapteurs et de fusion de données, qui sont des éléments clés des technologies futures pour les capacités en réseau. À titre d'exemple, DE est chargée du logiciel de fusion des données provenant des capteurs dans le cadre du programme AWACS E3A de l'OTAN et des programmes similaires « Wedgetail » (Australie) et « Peace Eagle » (Turquie). DE offre d'autres produits dans le domaine des communications et de l'identification, par exemple des data links modulaires à large bande.

Capteurs. DE est un partenaire principal du développement des radars aéroportés multifonctions, comme le radar Captor du programme Eurofighter. DE fournit également des services de support logistique intégré, de maintenance et de modernisation. DE joue un rôle majeur dans le développement technologique et le déploiement de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA) destinés à des applications aériennes, navales et terrestres. Un démonstrateur de radar AESA a notamment fait la démonstration de ses capacités en vol sur Eurofighter (application dans le domaine des radars d'avions de chasse). En 2008, DE a également mis au point un démonstrateur pour l'application terrestre de cette nouvelle technologie. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, DE fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D) et à usage terrestre (TRML-3D). DE joue également un rôle majeur dans le développement et la fabrication de radars à ouverture synthétique

(SAR, Synthetic Aperture Radars), qui sont considérés comme déterminants pour les futures opérations de reconnaissance et de surveillance. Dans ce domaine, DE a développé le capteur européen SAR à grande portée (SOSTAR-x) et fournit des composants radar sur mesure aux satellites du programme spatial Tandem-X d'observation de la Terre.

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

SYSTÈMES AÉRIENS MILITAIRES (MAS)

L'Unité opérationnelle MAS se spécialise dans le domaine des systèmes de combat aérien – en particulier, le développement, la production et la livraison de l'appareil de combat Eurofighter (46 % EADS). En outre, MAS produit et teste des systèmes aériens de mission, notamment des drones (UAV). MAS offre un support produits complet : maintenance, réparation et remise en état, modernisation des produits, optimisation de la logistique, formation liée à chaque produit, exploitation de centres intégrés de support aux systèmes.

En 2008, MAS a finalisé la centralisation de ses activités allemandes de systèmes aériens militaires sur un site unique situé à Manching. Le nouveau centre de systèmes aériens militaires de Manching devrait permettre des synergies avec d'autres unités de la Division DS et de renforcer les relations avec les clients, en particulier avec WTD 61 et la Luftwaffe.

En 2008, les activités de MAS ont généré 40 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Produits et services

Systèmes de combat aérien. Eurofighter, dénommé « Typhoon » pour l'exportation hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et doté de capacités de fonctionnement en réseau. Il est optimisé pour des opérations multirôle dans des situations complexes de combat en vol et air-sol. L'Eurofighter est conçu pour améliorer l'efficacité

des forces aériennes en offrant une plate-forme unique de systèmes d'armes embarqués capables d'assurer des missions de combat supersonique au-delà du champ visuel, de combat aérien rapproché subsonique, d'interdiction aérienne, de destruction de la défense anti-aérienne et d'attaque maritime et littorale. Cet avion est conçu pour faire des décollages et atterrissages courts et intervenir quelles que soient les conditions météorologiques. Il se caractérise par sa capacité de survie et sa disponibilité opérationnelle. L'Eurofighter a été conçu pour permettre son amélioration et son adaptation à long terme en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie des appareils.

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

En janvier 1998, la NETMA a signé un contrat-cadre portant sur 620 avions Eurofighter : 232 pour le Royaume-Uni (avec 65 options), 180 pour l'Allemagne, 121 pour l'Italie (avec 9 options) et 87 pour l'Espagne (avec 16 options). Le contrat-cadre fixe un prix maximum pour le programme et stipule que les contrats de production seront approuvés en trois tranches, la production devant en principe se poursuivre jusqu'en 2015. Le programme prévoit le développement, l'investissement de production et la production de série de l'appareil. Au total, 384 avions ont été commandés fermes dans le cadre du programme de base.

La livraison de la première tranche de 148 avions (y compris six appareils de production avec instruments) a été achevée en 2008. La montée en puissance de l'assemblage final de la seconde tranche de 236 avions est en cours, 22 avions ayant été livrés en 2008 (y compris un appareil de production avec instruments). Hors programme de base, Eurofighter a déjà vendu 15 avions à l'Autriche (dont neuf livrés à fin 2008) et le groupement estime qu'il existe des opportunités d'exportation supplémentaires en Europe et Extrême-Orient. Un accord intergouvernemental a été

conclu entre le Royaume-Uni et le Royaume d'Arabie Saoudite pour l'achat de l'avion Eurofighter, ce qui en fait la première opération réussie d'exportation de l'appareil hors d'Europe. En 2007, les deux gouvernements ont signé un contrat portant sur la livraison de 72 avions. La livraison de l'Eurofighter à l'armée de l'air saoudienne (RSAF) devrait commencer mi 2009.

Systèmes aériens de mission – systèmes avancés de drones. Afin de répondre aux besoins de l'Allemagne en matière de surveillance étendue et de reconnaissance à distance de sécurité, l'unité Systèmes Aériens Militaires et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent le système de drones de haute altitude et à grande autonomie Euro Hawk, par l'intermédiaire de leur entreprise commune EuroHawk GmbH. Euro Hawk est un système de drone de haute altitude équipé d'un capteur de source de renseignement électronique (SIGINT), spécialement adapté pour répondre aux besoins du pays. Il s'appuie sur la plate-forme RQ4-B Global Hawk développée par Northrop Grumman. L'unité Systèmes Aériens Militaires est responsable du système de mission dans son ensemble, y compris l'analyse et le rapport de situation, ainsi que de la charge utile du capteur et des modifications. La Luftwaffe compte démarrer les vols opérationnels de l'Euro Hawk FSD d'ici 2011.

L'Allemagne, la France et l'Espagne ont lancé le programme « Drone avancé » pour analyser et définir un système permettant de répondre aux exigences de leurs forces armées pour des futures missions de surveillance et de reconnaissance sans pilote. Ce programme novateur se caractérise par une conception modulaire de système de systèmes et l'intégration du drone dans un scénario d'opérations gérées en réseau. En décembre 2007, les trois pays ont autorisé une étude de quinze mois sur la réduction des risques des drones de haute performance.

Le DRAC (Drone de Renseignement au Contact) est un drone tactique basé sur le Tracker développé conjointement par l'unité Systèmes Aériens Militaires et par SurveyCopter, qui fournit le véhicule aérien et les systèmes optiques. Certifié sur le plan industriel en 2007, le système DRAC a reçu son certificat de navigabilité des autorités françaises. 25 systèmes DRAC ont déjà été livrés à la DGA. La formation initiale des opérateurs a pris fin en juin 2008, permettant ainsi l'exploitation du système par l'armée française. La DGA a commandé un second lot de 35 systèmes DRAC en juin 2008. Par ailleurs, deux systèmes ont été livrés à des clients à l'exportation.

Le SIDM (Système Intérimaire de Drone MALE) / Eagle 1 est un système de drone de grande autonomie à moyenne altitude (MALE) développé pour l'armée de l'air française. Basé sur la plate-forme Eagle 1 d'Israël Aeronautic Industries (IAI), SIDM est un système de dernière génération de la catégorie MALE de drones dédiés aux opérations de reconnaissance et de suivi au cœur du champ de bataille. Les premiers systèmes SIDM ont été livrés au client français à l'été 2008. Ils ont fait l'objet d'une exploitation intense en France au second semestre 2008.

L'unité MAS fournit le système de drones à grande autonomie *Atlante* au client espagnol. Ce système de drone conçu par MAS en Espagne sera exploité par Ejército de Tierra pour des opérations d'identification de cible, de correction de tir et d'évaluation des résultats, entre autres missions d'ISTAR (intelligence, surveillance, acquisition de cible et reconnaissance).

MAS travaille également sur l'*Agile UAV-NCE* (démonstrateur de drone agile en environnement réseau-centrique). Ce programme de Recherche & Technologie (R&T) des forces armées allemandes vise à démontrer les technologies et les capacités opérationnelles du système, en mettant l'accent sur les activités en réseau. MAS fournira principalement le système démonstrateur de drone Barracuda.

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

MAS propose également à ses clients de remettre à niveau leurs systèmes aériens militaires. La remise à niveau des cellules existantes est en effet la solution la plus économique lorsque l'achat d'un nouvel appareil est exclu pour des raisons politiques ou budgétaires. MAS a développé ses compétences dans ce domaine dans le cadre des programmes de modernisation de nombreux appareils : Tornado, F-4 Phantom, F-18, F-5, MiG-29, Mirage F-1, C101 Aviojet, Harrier AV-8B, E-3A AWACS, P-3C Orion, C-160 Transall et Breguet Atlantic 1.

Formation des pilotes et avions et services d'entraînement. MAS propose un programme de formation des pilotes pour les chasseurs européens. C'est ainsi qu'en janvier 2007 MAS a lancé sa nouvelle école européenne de formation des pilotes à Talavera, en collaboration avec les forces aériennes espagnoles. Cette école propose une formation complète des pilotes sur des F-5 modernisés présentant des caractéristiques de performance quasiment équivalentes à celles des appareils de combat de dernière génération, ainsi que des équipements au sol de pointe. Dans le cadre d'un contrat de services polyvalents signé en 2006, MAS gère également un programme de formation initiale des futurs équipages des avions militaires, à l'école de pilotage de l'armée de l'air de Cognac. Le contrat ECATS (EADS Cognac Aviation Training Services) prévoit la fourniture de nouveaux avions, la maintenance des appareils ainsi que des équipements de formation au sol.

Enfin, MAS propose une formation pour les équipages de défense aérienne. MAS conçoit, fabrique et assure la maintenance de systèmes cibles aériens et propose des services sur cibles aériennes dans le monde entier.

SYSTÈMES DE MISSILES

L'activité Systèmes de missiles de la Division DS est assurée par MBDA, société commune entre EADS (37,5 %), BAE Systems

(37,5 %) et Finmeccanica (25 %). Depuis 2007, la Division DS consolide 37,5 % du chiffre d'affaires de MBDA. MBDA offre des systèmes de missiles aux capacités supérieures et couvre toute la gamme de solutions pour des missions de supériorité aérienne et de contrôle de l'espace terrestre et maritime, en fournissant les solutions technologiques les plus pointues en matière d'armes de combat et de missiles tactiques.

Les principaux objectifs fixés pour 2009 restent le renforcement de l'intégration des quatre marchés intérieurs (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni), la consolidation de l'activité et une augmentation des efforts à l'exportation.

En 2008, Bayern-Chemie GmbH, la filiale allemande de moteurs de fusées de MBDA, a finalisé la vente de sa filiale Protac S.A. à Roxel, une société codétenue par MBDA (50 %) et SNPE (50 %).

En 2008, MBDA a généré 18 % du chiffre d'affaires total de la Division DS.

Marché

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

Quatre grands industriels de la défense sont présents sur le marché mondial des missiles tactiques et systèmes de missiles. Le marché mondial des systèmes de missiles est actuellement estimé à plus de 12 milliards d'euros avec une prévision de tendance à la baisse jusqu'en 2010/2011. Le marché devrait toutefois se renforcer par la suite en raison des éléments suivants :

- le besoin de remplacement de systèmes de missiles obsolètes et de développement de nouvelles capacités (systèmes de défense aériens basés au sol, armes de précision et de pénétration lointaine, systèmes de combat intégrés de supériorité navale) ;
- l'entrée en service de nouvelles plates-formes de missiles embarqués (Rafale, Eurofighter/Typhoon, Gripen, hélicoptère Tigre, frégates et porte-avions nouveaux et, le moment venu, d'autres plates-formes telles que le F-35 Lightning II Joint Strike Fighter et les drones de reconnaissance sans pilote) ;
- l'apparition de nouveaux besoins de systèmes d'armes destinés à de nouvelles tâches opérationnelles et tirant les leçons des conflits récents, en particulier des systèmes de combat réseau centrés et des systèmes d'acquisition indirecte des cibles, dans le champ de vision comme au-delà.

Produits et services

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

Famille Aster. En 2003, le contrat de Phase 3 FSAF a été signé avec l'OCCAR (*Organisation Conjointe de Coopération en matière d'Armement*) pour une valeur de 3 milliards d'euros (dont 2,3 milliards d'euros reviennent à MBDA). Ce contrat porte sur la production industrielle d'environ 1 400 missiles Aster et des systèmes de missiles associés. Il constitue le premier système européen de pointe en matière de défense aérienne au sol et en mer au moyen de systèmes de missiles anti-missiles (ATBM). La variante au sol Aster SAMP/T est déjà en phase de production industrielle. Les premières livraisons à la France et l'Italie interviendront en 2007. Le développement de la version navale Aster PAAMS est bien avancé.

METEOR. METEOR est un système d'armes air-air extrêmement souple et agile pour attaquer dans le champ de vision comme au-delà, dont les capacités opérationnelles se manifestent dans les scénarios de combat les plus complexes. METEOR a été commandé par le Royaume-Uni et par cinq autres pays (Allemagne, Espagne, France, Italie et Suède) pour satisfaire leurs futurs besoins air-air. Les premières démonstrations de tir en vol de METEOR ont été effectuées en 2006. La campagne d'essais de tir a continué en 2007 avec un lancement supersonique à haute altitude. Cette campagne a démontré le bon fonctionnement du système de propulsion, du réacteur et des systèmes de navigation durant des essais poussés de vol libre et de manœuvre en vol.

Scalp NAVAL. MBDA développe le Scalp NAVAL en tirant parti de l'investissement déjà effectué dans le développement du missile de croisière européen lancé depuis les airs Storm Shadow/Scalp. Le Scalp NAVAL permettra aux frégates FREMM et aux sous-marins Barracuda de la marine française de disposer d'une capacité supérieure d'attaque en profondeur. En 2007, MBDA a reçu notification d'une commande de 250 missiles de ce type par la Direction générale de l'armement française, soit un contrat d'une valeur de 910 millions d'euros pour MBDA.

Storm Shadow/SCALP. Déjà en service au Royaume-Uni, en France et en Italie, le Storm Shadow/SCALP a également été

sélectionné en 2004 par la Grèce, dont les forces armées ont commandé 34 systèmes. Le missile a également été livré à l'armée de l'air des Emirats Arabes Unis, où le missile est commercialisé sous le nom de « Black Shaheen ».

Taurus KEPD 350. MBDA Deutschland et SAAB Bofors coopèrent par l'intermédiaire de Taurus Systems GmbH pour créer et livrer le missile guidé de précision, tiré à distance de sécurité, Taurus KEPD 350, destiné aux appareils Tornado, Gripen et Eurofighter. Le Taurus KEPD 350 est en cours de production pour l'armée de l'air allemande, chez qui ce missile est déjà en service. En 2007, le 300^e missile Taurus produit à Schrobenhausen a été livré, marquant ainsi le milieu du cycle de production des missiles destinés à la Luftwaffe. L'Espagne a annoncé en 2005 sa décision d'acheter 43 missiles Taurus KEPD 350 pour équiper ses avions F/A-18 et ses Eurofighter. Les deux premiers missiles ont été livrés en 2007.

MEADS. Le système tactique de défense anti-aérienne au sol MEADS (Medium Extended Air Defense System) est un bon exemple de réussite d'une coopération transatlantique dynamique. MEADS protégera les troupes pendant les missions réalisées hors du territoire, dans le cadre de la défense intérieure. Les États-Unis contribueront au financement du programme à hauteur de 58 % contre 42 % pour l'Europe (Allemagne et Italie). La répartition du volet technique entre les entreprises impliquées – MBDA Deutschland, MBDA Italia et l'américain Lockheed Martin (États-Unis) – correspond à leurs contributions respectives au financement. Les activités de MBDA sont coordonnées au travers de leur filiale commune euroMeads GmbH qui, comme Lockheed Martin, détient 50 % de MEADS International Inc. (MI). MI a signé le contrat officiel de conception et de développement de MEADS le 1^{er} juin 2005. Sa valeur est d'environ 2 milliards de dollars, auxquels s'ajoutent 1,4 milliard d'euros pour la phase de conception et de développement.

Production — Centre de conception de système (SDC, System Design Centre)

Au sein de la Division DS, le Centre de conception de système (SDC), implanté en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, apporte à la clientèle de défense et de sécurité un appui à la conception, au développement et aux essais de leurs produits et de leurs architectures système au moyen de techniques avancées de modélisation et de simulation. Le SDC fournit donc des compétences et un cadre pour la conception de systèmes aux Unités opérationnelles de la Division DS ainsi qu'au Groupe EADS en général. Grâce à la mise en œuvre de méthodes standardisées (similaires aux cadres d'architectures employés par les ministères de la Défense américain et britannique) et à d'autres outils de développement système, le SDC contribue à renforcer la stratégie de la Division DS visant à optimiser les capacités d'intégration de grands systèmes (LSI). Parmi les outils à la disposition du SDC à cet effet, figurent les Centres de simulation d'opérations réseau-centrées (NetCOS, *Network Centric Operations Simulations Centres*), un environnement transnational d'expérimentation et d'essais en réseau.

1.1.6 Autres activités

AVION DE TRANSPORT RÉGIONAL — ATR

ATR (Avions de transport régional) est l'un des leaders mondiaux du marché des avions régionaux à turbo-propulsion de 40 à 74 sièges. ATR Integrated est un consortium composé d'EADS et d'Alenia Aeronautica, dans lequel ces entités disposent chacune d'une participation de 50 %. L'Unité opérationnelle EADS ATR, qui représente 50 % de la part d'EADS dans ATR Integrated, est placée sous la responsabilité d'Airbus.

Marché

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

Après plusieurs années d'activité relativement faible, le marché des appareils à turbo-propulsion régionaux se développe de manière spectaculaire depuis 2005, en grande partie grâce aux atouts des avions à turbo-propulsion par rapport aux avions à réaction, en termes d'économies de carburant et d'émissions de CO₂. En 2008, ATR a livré 55 nouveaux appareils (contre 44 en 2007) et enregistré 42 nouvelles commandes (contre 113 en 2007). En outre, ATR a gagné cinq nouveaux clients en 2008, représentant presque 40 % des nouvelles commandes pour l'année. Le carnet de commandes d'ATR s'élevait à 169 appareils à fin 2008, contre 195 à fin 2007. Les économies de consommation de carburant et la réduction des émissions de CO₂ permises par les moteurs à turbo-propulsion devraient conduire à une activité soutenue sur ce marché dans les années à venir. Le marché des appareils d'occasion est également resté très actif en 2008, avec une hausse de la valeur résiduelle des appareils ATR.

Produits et services

ATR 42 et ATR 72. À partir de l'ATR 42, mis en service en 1985, ATR a développé une gamme d'appareils à aile haute et deux turbopropulseurs sur le segment des avions de 40 à 74 places. Ces avions offrent des conditions optimales d'efficacité, de souplesse opérationnelle et de confort. Afin de répondre à la demande croissante de confort et de performance de la part des opérateurs, ATR a lancé, en 1996, une nouvelle génération d'avions, les ATR 72-500 et ATR 42-500. Tout comme Airbus, la gamme ATR est fondée sur le concept de famille, d'où des économies en termes de formation, de maintenance, de fourniture de pièces détachées et de qualification croisée des équipages. Pour améliorer la performance de ses avions et la valeur pour les compagnies aériennes, ATR a lancé en 2007 la famille ATR-600, équipée d'un nouveau cockpit et de moteurs plus performants.

Service à la clientèle. ATR a mis en place un réseau mondial d'assistance à la clientèle destiné à assurer la maintenance des avions au cours de leur durée de vie. Ce réseau est composé de centres de services et de magasins de pièces détachées, situés à Toulouse, dans les environs de Washington D.C. et à Singapour. Un marché électronique destiné à développer les services de support mis au point en collaboration avec Embraer est également mis à la disposition des clients.

ATR Asset Management. Conformément à la pratique du secteur, une part significative des commandes reçues par ATR est subordonnée à son aide au financement, apportée principalement sous forme de garanties de remboursements des emprunts. *ATR Asset Management* gère le risque qui résulte de ces opérations et déploie une stratégie visant à réduire en permanence les risques liés au financement des ventes.

ATR Asset Management répond également à la demande croissante d'appareils d'occasion en participant au placement et au financement des avions de seconde main ou en fin de bail. La fourniture par *ATR Asset Management* d'appareils remis en état à des prix intéressants lui a permis d'élargir la base de clientèle d'ATR, notamment dans les pays émergents, tout en contribuant à soutenir la valeur résiduelle des appareils d'occasion. Par le passé, certains opérateurs satisfaits de leur exploitation d'appareils ATR à double turbo-propulsion de seconde main ont ensuite acquis des ATR neufs. Les avions rachetés restent généralement immobilisés pendant une période d'environ cinq mois afin d'être remis en état et revendus ou loués, en fonction des conditions du marché.

Production

Les usines d'ATR sont situées près de Naples, en Italie, et à Mérignac, Bordeaux et Saint-Martin (près de l'aéroport de Toulouse) en France. L'assemblage final, les vols d'essai, la certification et la livraison se déroulent sur le site de Toulouse. ATR sous-traite certaines de ses activités à Airbus, notamment la conception et la fabrication des ailes, les essais en vol et les systèmes d'information.

AÉROSTRUCTURES, CONVERSION DES APPAREILS ET FABRICATION DE PLANCHERS

EADS Sogerma

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

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

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

EADS Elbe Flugzeugwerke GmbH — EFW

EFW a deux activités principales : la conversion d'avions de passagers en avions de fret, et la production d'aérostructures *flat sandwich* pour tous les modèles d'airbus.

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

Aerolia

Comme indiqué précédemment, Aerolia est une filiale à 100 % d'EADS formée par scission des sites français d'Airbus à

Méaulte et Saint-Nazaire-Ville, conformément à la stratégie de réorganisation des activités d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Aerolia a commencé ses activités le 1^{er} janvier 2009. Elle compte 2 200 salariés affectés à la conception et à la réalisation des quatre millions de pièces et 500 lots permettant de produire la pointe avant des Airbus. Cette société est organisée en quatre Directions opérationnelles (Ingénierie, Activités, Achats, Programmes & Ventés) et quatre fonctions de support (Qualité, Finances, Ressources humaines, Stratégie & Communications). La stratégie met l'accent sur la proximité avec les clients et l'utilisation des équipes internes. L'ingénierie de conception, basée à Toulouse, rassemble les compétences de quelque 250 ingénieurs et collaborateurs, issus pour la majorité des bureaux de conception d'Airbus.

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

Premium AEROTEC

Comme indiqué précédemment, Premium AEROTEC est une filiale à 100 % d'EADS issue de la scission des sites allemands d'Airbus à Nordenham et Varel et du site d'EADS à Augsburg, conformément à la stratégie de réorganisation d'aérostructures mise en œuvre dans le cadre du programme Power8. Premium AEROTEC a débuté son activité le 1^{er} janvier 2009. Cette société axe sa stratégie sur la conception et la fabrication d'aérostructures en métal et en plastiques renforcés de fibres de carbone et autres systèmes liés à ces activités. Premium AEROTEC est partenaire des principaux programmes européens de développement d'avions, notamment les familles d'avions civils Airbus, le programme d'avion de transport militaire A400M, et l'Eurofighter Typhoon. La société joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de nouveaux concepts, notamment dans le domaine des technologies de matériaux composites.

1.1.7 Participations

DASSAULT AVIATION

EADS détient une participation de 46,3 % dans Dassault Aviation, dont les actions sont admises au marché Euronext Paris, aux côtés du Groupe Industriel Marcel Dassault (50,55 %), le flottant représentant 3,15 %.

Dassault Aviation est un acteur majeur sur le marché mondial des avions de combat et des jets d'affaires. Fondée en 1945, la société Dassault Aviation a livré plus de 7 500 avions civils et

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

En 2008, Dassault Aviation a enregistré des commandes d'un total de 5,8 milliards d'euros (contre 6,3 milliards d'euros en 2007), y compris 115 commandes fermes reçues du monde entier pour les jets commerciaux Falcon (contre 212 commandes en 2007). Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à 3,7 milliards d'euros en 2008 (contre 4,1 milliards d'euros en 2007), pour un bénéfice net consolidé de 373 millions d'euros, contre 382 millions d'euros en 2007.

Avions de combat militaires

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

Rafale. Le Rafale est un biréacteur de combat polyvalent conçu pour les forces aériennes et navales. Selon les documents budgétaires gouvernementaux, la France envisage l'acquisition de 294 Rafale, dont 234 pour l'armée de l'air et 60 pour la marine, pour un coût total de 32,3 milliards d'euros. 120 appareils ont déjà été commandés ; parmi ceux-ci, 82 sont destinés aux forces aériennes et 38 à la marine.

Mirage 2000. La phase de production de famille Mirage 2000 a pris fin en 2006. Environ 600 avions Mirage 2000 sont aujourd'hui en service dans le monde entier.

nEUROn. Dassault Aviation est maître d'œuvre du programme de développement du prototype de drone de combat européen nEUROn. Le projet était ouvert à la coopération européenne ; cinq pays ont décidé d'y participer et de partager leur connaissance de l'industrie aérospatiale : EADS CASA (Espagne), SAAB (Suède), HAI (Grèce), RUAG (Suisse) et Alenia Aeronautica (Italie). Le prototype nEUROn devrait prendre son envol en 2011.

1.1.8 Assurances

Le service des assurances d'EADS (« **IRM** »), centralisé au niveau du siège, est chargé de toutes les activités d'assurance et de gestion des risques assurables du Groupe. Sa mission comprend l'identification, l'évaluation, la prévention et la protection des risques assurables, de manière continue et cohérente. Des techniques d'assurances sont utilisées pour gérer ces risques de manière professionnelle et protéger les éléments d'actif et de passif d'EADS contre des conséquences financières résultant d'événements imprévus. Des polices et normes d'assurances harmonisées sont mises en œuvre pour l'ensemble des risques assurables souscrits par le Groupe.

Un système intégré d'information et de reporting a été mis en place afin de permettre à IRM, en étroite coopération avec les directeurs de l'assurance désignés au sein des Divisions et des Unités opérationnelles d'EADS, de gérer les risques assurables

Jets d'affaires

Dassault Aviation offre un vaste choix de produits dans le haut de gamme des jets d'affaires. Plus de 1 700 jets d'affaires Falcon ont été livrés depuis la première livraison d'un Falcon 20 en 1965. Les appareils de la gamme actuellement en service opèrent dans plus de 65 pays du monde, et répondent aux besoins de transport des sociétés, des personnalités ou des gouvernements. La gamme des jets Falcon comprend actuellement quatre triréacteurs : le Falcon 50EX, 900C, 900EX et 7X ; le biréacteur Falcon 2 000 et le Falcon 2000EX EASy.

SOCATA

Début janvier 2009, EADS a cédé 70 % de Socata à Daher, tout en conservant les 30 % restants.

Socata est l'un des leaders mondiaux de l'aviation générale, avec plus de 17 000 avions construits depuis sa création sous le nom de Morane-Saulnier en 1911. Les produits actuels comprennent la famille TBM 850 d'avions à turbo-propulsion à grande vitesse et les aérostructures développées pour les avions civils Airbus, l'avion de transport militaire A400M, les jets Dassault Falcon, les hélicoptères Eurocopter et les jets régionaux Embraer.

Socata développe son activité de services aux clients, avec pour objectif de soutenir la flotte grandissante de TBM et de proposer son expertise de l'aviation légère aux exploitants d'avions de moins de 5,7 tonnes, dans le cadre d'offres de modernisation de l'aviation, de maintenance, de réparation et de services intégrés. Socata est basée à Tarbes et dispose d'activités à Pembroke Pines en Floride.

du Groupe. EADS poursuit une stratégie de gestion des risques d'assurance qui comprend des procédures opérationnelles strictes, ainsi que des règles en matière de contrats d'approvisionnement et de vente.

Une procédure d'examen et de suivi systématique a été mise en place pour évaluer l'exposition et la couverture de chacun des sites d'EADS. Cette procédure a plusieurs objets : (i) identifier et évaluer les risques de manière efficace et en temps voulu ; (ii) prendre les mesures nécessaires pour contrôler ou éliminer les risques ; (iii) procéder aux ajustements nécessaires de la couverture d'assurance.

Les programmes d'assurance couvrent les risques d'exposition élevés (risque majeur) et faibles (risque accessoire).

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

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

Les sinistres relatifs aux dommages aux biens sont couverts à hauteur d'au maximum 2,5 milliards d'euros par sinistre et en cumul annuel. La responsabilité civile aéronautique est couverte pour un montant maximum de 2,5 milliards d'euros par sinistre avec un plafond total cumulé par année d'assurance de 2,5 milliards d'euros au titre de la responsabilité produits. Quelques limites sont applicables pour les types d'assurance couvrant des risques majeurs, comme évoqué ci-dessus.

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

- accidents personnels ;

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

Les montants des couvertures des polices accessoires sont fixés en fonction de l'exposition concernée.

EADS suit une politique visant à obtenir une couverture d'assurance externe pour tous les risques principaux et individuels qui peuvent être assurés à des taux raisonnables, selon des modalités et des limites satisfaisantes offertes sur le marché international de l'assurance. Toutes les polices d'assurance doivent satisfaire aux normes obligatoires d'EADS en matière de protection d'assurance.

Afin de réduire son exposition à la volatilité des marchés d'assurance, EADS utilise une captive de réassurance détenue par l'entreprise comme outil stratégique dans le cadre du programme de couverture des dommages aux biens, interruptions d'activité et assurance aviation. La captive est suffisamment capitalisée et protégée pour garantir un remboursement des sinistres sans limiter l'étendue de la couverture des polices d'assurance initiales, ni augmenter l'exposition des actifs financiers d'EADS.

Le secteur de l'assurance s'efforce toujours de réduire son exposition globale aux risques. Parmi ces efforts figurent l'augmentation des primes d'assurance, la hausse des montants des franchises et la limitation de l'étendue de la couverture du risque. En outre, le nombre d'assureurs disposant des ressources et de la capacité financière permettant de couvrir les risques industriels continue à diminuer. Rien ne permet de garantir qu'EADS sera en mesure de maintenir, dans l'avenir, les niveaux actuels d'assurance en présence de conditions financières similaires.

1.1.9 Procédures judiciaires et arbitrales

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

En 2005, un liquidateur représentant le véhicule financier GFAC (une entreprise commune entre Swissair et GATX) a assigné Airbus devant un tribunal de New York en

recouvrement de 227 millions de dollars (y compris intérêts et frais), au titre d'avances sur livraisons d'avions. Ce litige fait suite à la résiliation par Airbus, dans le contexte de la faillite de Swissair, d'un contrat d'achat conclu avec GFAC en octobre 2001 pour 38 appareils monocouloirs ou long courrier. Le 6 février 2009, le juge s'est prononcé en faveur de GFAC. Airbus a demandé à la cour de reconsidérer sa décision lors d'une audience tenue le 18 mars 2009 et a également interjeté appel. Ces voies de recours sont en cours d'examen par les juridictions compétentes ; il ne saurait être exclu qu'Airbus doive payer un montant égal aux paiements avant livraison reçus, plus intérêts conformément à loi.

Bien qu'elle n'y soit pas partie, EADS apporte son soutien à la Commission européenne dans le cadre d'un litige devant l'OMC.

À la suite de la dénonciation unilatérale de l'Accord UE-États-Unis de 1992 sur le commerce des avions commerciaux gros porteurs, les États-Unis ont déposé le 6 octobre 2004 une requête devant l'Organisation Mondiale du Commerce (« OMC »). Le même jour, l'Union européenne a initié une procédure de même nature à l'encontre des États-Unis au titre des subventions accordées à Boeing. Le 31 mai 2005, les États-Unis et l'Union européenne ont chacun exigé qu'un panel spécial soit constitué. Lors de sa réunion du 20 juillet 2005, l'Organe de règlement des différends a établi les panels. Les parties ont soumis de nombreuses conclusions écrites depuis novembre 2005 et participé à de nombreuses auditions dans les deux affaires. Les parties continuent à fournir des informations en réponse aux questions écrites de l'OMC, visant à préparer les rapports des panels. Le calendrier exact des étapes supplémentaires de la procédure de règlement des litiges de l'OMC dépendra des décisions des panels et des négociations entre les États-Unis et l'Union européenne. Les panels de l'OMC ont indiqué qu'ils publieraient leurs projets de rapports en 2009, sauf si un accord venait à être conclu entre les parties, sachant qu'aucun accord de ce type n'est en cours de discussion actuellement.

En France, l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») a lancé en 2006 une enquête sur des infractions éventuelles à la réglementation des marchés financiers et aux règles relatives aux délits d'initiés. Ces affaires sont liées, entre autres, aux retards annoncés en 2006 dans le cadre du programme A380. Le 1^{er} avril 2008, l'AMF a annoncé la mise en œuvre de procédures formelles à l'encontre de EADS et de certains de ses dirigeants pour violation de la réglementation des marchés financiers et pour délit d'initié. EADS, et les parties défenderesses individuelles, ont l'intention d'exercer vigoureusement leur droit de défense devant la commission des sanctions de l'AMF, qui décidera d'éventuelles sanctions pécuniaires après audition des parties. EADS considère que le risque financier associé à la procédure ainsi engagée et ses conséquences éventuelles n'est pas significatif. Cependant, elle reconnaît que cette procédure peut avoir des conséquences dommageables pour son image et sa réputation. Des juges d'instruction français enquêtent sur les mêmes faits, à la suite des plaintes pénales déposées par une association d'actionnaires et par un actionnaire à titre individuel, qui se sont portés parties civiles.

En Allemagne, l'Autorité de surveillance financière allemande (la « BaFin ») a lancé en 2006 sa propre enquête pour violation éventuelle de la réglementation des marchés financiers et des règles relatives aux délits d'initiés. La BaFin a informé EADS le 2 mars 2007 qu'elle avait abandonné son enquête sur les infractions à la réglementation des marchés. Les poursuites pénales pour délit d'initié engagées en Allemagne sur renvoi du

dossier de la BaFin se poursuivent à l'encontre de quelques cadres n'appartenant pas à la Direction générale de la Société, les enquêtes diligentées à l'encontre d'autres personnes ayant été classées sans suite.

Toujours en Allemagne, plusieurs actionnaires ont assigné EADS dans le cadre de procédures civiles pour indemnisation des pertes qu'ils auraient subies du fait de la divulgation des retards du programme A380. L'assignation la plus récente date de début 2009. Un demandeur a par ailleurs déposé une requête visant à joindre les procédures, afin que les questions de fait ou de droit communes à celles-ci puissent être examinées une seule fois. Les actions en sont à leur stade préliminaire et les montants revendiqués sont relativement modestes. EADS compte monter une défense vigoureuse.

Le 12 juin 2008, deux actions en justice ont été introduites devant la Cour fédérale de district pour le district sud de New York. L'une de ces actions a été abandonnée depuis. Les demandeurs ont présenté une requête visant à faire déclarer la procédure toujours en cours en tant qu'action de groupe intentée au nom de toutes les personnes et entités, résidant aux États-Unis, qui auraient acheté ou obtenu de quelque manière que ce soit des actions ordinaires d'EADS au cours de la période allant du 27 juillet 2005 au 9 mars 2007. Cette action vise EADS et quatre dirigeants actuels ou anciens dirigeants d'EADS et d'Airbus. L'action vise à obtenir un montant non précisé à titre de dommages et intérêts, comprenant intérêts et frais d'avocats en raison d'infractions supposées au droit boursier américain, du fait des informations financières publiées par EADS en 2005, 2006 et 2007 et des déclarations publiques effectuées durant cette même période au sujet des retards du programme A380. Les parties défenderesses ont déposé le 2 janvier 2009 des conclusions demandant à ce que le demandeur soit débouté de son action. Le demandeur a déposé ses propres conclusions le 17 mars 2009. EADS compte poursuivre sa défense avec vigueur.

Dans le cadre de sa politique de constitution de provisions, EADS comptabilise des provisions pour litiges et réclamations lorsque (i) la Société est exposée à une obligation du fait d'actions en justice, enquêtes officielles, procédures contentieuses et autres réclamations liées à des événements passés en cours d'examen ou susceptibles d'être intentées à l'avenir contre le Groupe, (ii) il est probable qu'une sortie de ressources économiques soit nécessaire pour éteindre cette obligation et (iii) une estimation fiable de ce montant peut être faite. EADS estime avoir constitué des provisions suffisantes pour couvrir les risques de contentieux généraux et spécifiques, existants ou éventuels. Pour le montant des provisions pour litige et réclamations, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26C. Autres provisions ».

1.1.10 Incorporation par référence

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

➤ « Partie 2/1.1 – Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 25 avril 2007 ; et

➤ « Partie 2/1.1 – Présentation du Groupe EADS » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 24 avril 2008.

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

1.2 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

EADS A NOMMÉ M. BODO UEPPER AU POSTE DE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration d'EADS a nommé M. Bodo Uebber au poste de Président du Conseil d'administration. Membre du Conseil d'administration d'EADS depuis 2007, M. Uebber remplacera M. Ruediger Grube au poste de Président à compter du 14 avril 2009. M. Grube a présenté sa démission après avoir accepté un nouveau poste chez Deutsche Bahn.

Le Conseil d'administration a par ailleurs proposé de nommer M. Wilfried Porth en tant qu'Administrateur en remplacement de M. Grube. Wilfried Porth est actuellement membre du Conseil de surveillance de Daimler AG. Il sera demandé à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009 de confirmer la nomination de M. Porth.

EADS A NOMMÉ M. DOMINGO UREÑA-RASO À LA TÊTE D'AIRBUS MILITARY, MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF D'EADS ET PRÉSIDENT D'EADS CASA

Le 24 février 2009, EADS a annoncé que sur demande du Président exécutif d'EADS Louis Gallois, le Conseil exécutif d'EADS a nommé Domingo Ureña-Raso à la tête d'Airbus Military, membre du Comité exécutif d'EADS et Président d'EADS CASA, en remplacement de Carlos Suárez. Il sera également nommé membre du Comité de Direction d'Airbus. Domingo Ureña-Raso rendra compte de sa mission à Tom Enders, Président d'Airbus.

AIRBUS MODIFIE SES CADENCES DE PRODUCTION — L'OBJECTIF DE LIVRAISONS 2009 RESTE INCHANGÉ

Le 19 février 2009, Airbus a annoncé un ajustement des cadences de production des avions de la famille A320, qui seront ramenées de 36 à 34 appareils par mois à compter d'octobre 2009. La production des avions de la famille A330/A340 sera

stabilisée au niveau actuel, soit 8,5 appareils par mois. Elle n'augmentera donc pas, contrairement à ce qui avait été prévu précédemment. Cette décision reflète la vision actuelle d'Airbus quant à la demande du marché, dans un contexte d'adaptation des capacités des compagnies aériennes et d'incertitudes persistantes dues à la crise économique mondiale. Aucun impact sur l'emploi n'est prévu à ce stade.

Tom Enders, Président d'Airbus, a fait la déclaration suivante : « Nous surveillons le marché régulièrement et essayons d'être proactifs. Souplesse et capacité d'adaptation sont essentielles en temps de crise. Nous avons atteint des cadences de production record fin 2008, mais constatons maintenant une baisse du trafic aérien dans la plupart des régions. De nombreuses compagnies réduisent leurs capacités sur le marché. Je n'exclus pas de réduire encore d'avantage les cadences de production, le cas échéant. »

Airbus a livré 483 appareils en 2008 et vise un objectif semblable en 2009. Ces mesures de précaution n'affecteront pas l'objectif de livraison d'Airbus pour 2009.

ARIANESPACE COMMANDE 35 LANCEURS ARIANE 5 ECA À ASTRIMUM

Le 30 janvier 2009, Arianespace et Astrium ont signé un contrat pour la production de 35 lanceurs Ariane 5 ECA (appelés lot « PB »). Ce contrat, d'un montant de plus de 4 milliards d'euros, fait suite à la lettre d'intention signée au dernier Salon international de l'aéronautique du Bourget en 2007. Les lanceurs du lot PB seront utilisés à partir du second semestre 2010, après les 30 lanceurs Ariane 5 commandés en 2004 (le lot « PA »).

Astrium est le maître d'œuvre unique d'Ariane 5 et livre à Arianespace, au Centre spatial de Guyane, un lanceur complet, testé et intégré. Astrium gère l'ensemble des contrats industriels pour les 12 pays partenaires du programme Ariane.





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

2.1	ANALYSE DES CONDITIONS FINANCIÈRES ET DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION	64
2.1.1	Informations	64
2.1.2	Aperçu d'ensemble	64
2.1.3	Considérations, règles et estimations comptables critiques	68
2.1.4	Évaluation des performances de la Société	73
2.1.5	Résultats d'exploitation d'EADS	79
2.1.6	Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)	84
2.1.7	Liquidités et fonds propres	86
2.1.8	Activités de couverture	94
2.2	ÉTATS FINANCIERS	95
2.3	HONORAIRES DES AUDITEURS	96
2.4	INFORMATIONS SUR LES AUDITEURS	97

2.1 ANALYSE DES CONDITIONS FINANCIÈRES ET DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

La discussion et les analyses ci-dessous sont basées sur les États financiers consolidés audités d'EADS au titre des exercices clos aux 31 décembre 2008, 2007 et 2006, qui figurent au sein du présent Document de Référence, et doivent être lues en conjonction avec ceux-ci. Les États financiers ont été établis conformément aux principes comptables internationaux (International Financial Reporting Standards, ci-après « IFRS »)

émis par l'International Accounting Standards Board, et entérinés par l'Union européenne, et par le chapitre 9 du 2^e tome du Code civil néerlandais. Aux fins de la présente section, « provisions pour contrats déficitaires » est le terme collectif utilisé à la fois pour désigner les « provisions pour pertes à terminaison » et « provisions pour contrats à perte ».

2.1.1 Informations

COURS DE CHANGE

Les informations financières présentées dans cette partie du Document de Référence sont exprimées en euros, en dollars des États-Unis ou en livres sterling. Le tableau ci-dessous indique, pour les exercices indiqués, certaines informations concernant le cours de change entre l'euro et le dollar des États-Unis et la livre sterling, déterminées à l'aide du cours de fixing officiel de la Banque Centrale Européenne :

Exercice clôturé le	Cours moyen		Cours de clôture	
	€-USD	€-£	€-USD	€-£
31 décembre 2006	1,2556	0,6817	1,3170	0,6715
31 décembre 2007	1,3702	0,6842	1,4721	0,7334
31 décembre 2008	1,4708	0,7963	1,3917	0,9525

NOTATIONS

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

2.1.2 Aperçu d'ensemble

Avec des revenus consolidés de 43,3 milliards d'euros en 2008, EADS est la première entreprise aérospatiale et de défense d'Europe et l'une des plus importantes au plan mondial. En termes de parts de marché, EADS compte parmi les deux premiers fabricants mondiaux d'avions civils, d'hélicoptères civils, de véhicules de lancement spatial commerciaux et de missiles, et parmi les premiers fournisseurs d'avions militaires, de satellites et d'électronique de défense. En 2008, elle a généré environ 75 % du total de ses revenus dans le secteur civil (contre 77 % en 2007) et 25 % dans le secteur de la défense (contre 23 % en 2007). Au 31 décembre 2008, l'effectif en activité d'EADS s'élevait à 118 349 personnes.

Jusqu'à fin 2008, EADS avait organisé son activité autour des cinq Divisions opérationnelles ci-dessous :

- **Airbus** : Développement, fabrication, commercialisation et vente d'avions à réaction civils à plus de 100 places et développement et fabrication d'avions à usage militaire ;
- **Avions de transport militaire** : Développement, fabrication, commercialisation et vente d'avions de transport militaires et d'avions destinés à des missions spéciales ;

- **Eurocopter** : Développement, fabrication, commercialisation et vente d'hélicoptères civils et militaires et fourniture de services de maintenance ;
- **Astrium** : Développement, fabrication, commercialisation et vente de satellites, d'infrastructures orbitales et de lanceurs, et fourniture de services spatiaux ; et
- **Défense & Sécurité** : Développement, fabrication, commercialisation et vente de systèmes de missiles, d'avions militaires de combat et d'entraînement ; fourniture d'électronique de défense et de solutions de télécommunications et de logistique liées à la défense, services de formation, d'essai, d'ingénierie et autres services connexes.

De plus, EADS gère cinq Unités opérationnelles (« **UO** ») — ATR, EFW (*Elbe Flugzeugwerke GmbH*), EADS Socata, EADS Sogerma et EADS North America — qui sont regroupées parmi les « Autres activités » aux fins de l'information sectorielle. Leurs activités comprennent le développement, la fabrication, la commercialisation et la vente d'avions régionaux à turbopropulsion, d'avions civils légers et de composants d'avions, des services de conversion et de maintenance d'avions civils et militaires, ainsi que la responsabilité contractuelle du programme LUH.

2.1.2.1 ÉVOLUTIONS IMPORTANTES EN 2006, 2007 ET 2008 : GRANDS PROGRAMMES ET RESTRUCTURATION

Le programme A400M. À la fin de l'exercice 2006, Airbus a effectué un examen technique pour sa propre part du programme A400M. Sur la base des risques et des complexités techniques de ce dernier, Airbus a enregistré une provision pour contrat déficitaire de -352 millions d'euros au titre de l'exercice 2006, avec un impact négatif correspondant sur son EBIT* 2006. Cependant, comme les autres Divisions d'EADS prévoyaient une contribution positive de l'ensemble du programme A400M dans le même temps, la provision enregistrée au sein de la Division Airbus a été annulée au niveau du Groupe EADS en 2006. Toutefois, en raison de l'augmentation globale des coûts du programme, une écriture d'ajustement de -66 millions d'euros a été enregistrée au niveau du Groupe EADS en 2006 afin d'ajuster l'EBIT* cumulé enregistré au titre du programme A400M au cours des exercices 2003 à 2006.

Peu avant la fin 2007, EADS a annoncé que les premières livraisons de l'A400M subiraient un retard de six à douze mois. En termes d'impact financier, Airbus a enregistré une provision complémentaire pour contrats déficitaires et des charges supplémentaires pour un montant total de -1,2 milliard d'euros au titre de l'exercice 2007, en plus de provisions et charges de -0,2 milliard d'euros enregistrées au niveau du Groupe EADS et de -0,1 milliard d'euros enregistrées dans d'autres Divisions. Ces

provisions étaient destinées à couvrir, entre autres, les dépassements de coûts sur le programme A400M et le risque de devoir verser des pénalités aux clients.

Le 25 septembre 2008, EADS a annoncé un retard indéfini du premier vol de l'A400M, principalement en raison de l'indisponibilité du système de propulsion. Ce retard indéfini est dû principalement à une notification officielle reçue du consortium de fabricants de moteurs indiquant leur incapacité à fournir une nouvelle date de livraison pour les moteurs de l'A400M. En outre, d'autres fournisseurs majeurs de systèmes critiques pour la mission et d'intégration de systèmes ont indiqué qu'ils éprouvaient de sérieuses difficultés à relever le défi que constituent les exigences techniques de cet appareil.

Le 9 janvier 2009, Airbus Military et EADS ont annoncé qu'ils avaient proposé une nouvelle approche du programme A400M aux clients européens de lancement par l'intermédiaire de l'OCCAR, dans le but de définir une voie appropriée pour faire avancer ce programme. Airbus Military et EADS souhaitaient engager des discussions portant sur le calendrier du programme, ainsi que sur des modifications d'autres domaines du contrat, dont en particulier certaines des caractéristiques techniques de cet avion militaire. Dans la ligne des programmes de développement militaire complexes, Airbus a proposé de ne reprendre la production en série que lorsqu'une maturité technique suffisante aura été atteinte sur la base des résultats des vols d'essai. Selon cette nouvelle approche, la première livraison de l'A400M ne pourrait avoir lieu que trois ans après son premier vol. Airbus Military et EADS ne seront en mesure de mettre à jour toutes les conséquences d'un plan industriel révisé qu'une fois que la date de disponibilité des moteurs et des systèmes critiques pour la mission aura été déterminée de façon ferme et qu'une fois que la position de l'OCCAR vis-à-vis de cette proposition sera connue.

À partir du 25 septembre 2008, du fait des délais indéfinis et de l'environnement technique incertain qui ont abouti à la proposition d'une nouvelle approche du programme décrite ci-dessus, EADS a appliqué la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme. En application de cette méthode, tous les travaux en cours relatifs à l'A400M (ces travaux auraient été constatés en coût des ventes seulement au cours de l'exercice correspondant à la date de réalisation des jalons techniques selon la méthode comptable de l'avancement des contrats) sont imputés immédiatement en charges de l'exercice au fur et à mesure qu'ils sont encourus, tandis que les produits qui s'y rapportent sont constatés à hauteur de la quote-part recouvrable de ces coûts aux termes du contrat A400M. La provision pour contrat déficitaire relative à l'A400M a simultanément été mise à jour à la lumière de l'excédent des coûts contractuels résiduels par rapport aux revenus contractuels restants, sur la base des seuls coûts contractuels résiduels probables pouvant être estimés à la fin de l'exercice 2008.

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

Le tableau suivant présente l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2008 des éléments décrits ci-dessus :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2008		
	Méthode spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme	Méthode de l'avancement du contrat avant application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme	Impact total du programme A400M
Chiffre d'affaires	1 107	419	1 526
Coût des ventes (travaux en cours et coûts encourus)	(1 449)	(489)	(1 938)
Sous-total	(342)	(70)	(412)
Utilisation de la provision pour contrat déficitaire	334	70	404
Coûts additionnels (y compris dotation à la provision pour contrat déficitaire)	(696)	0	(696)
Impact total sur l'EBIT*	(704)	0	(704)

Du fait qu'ils ne peuvent être estimés actuellement, divers coûts contractuels résiduels potentiels liés aux conséquences financières du report du calendrier de livraison n'ont pas été pris en compte dans la réévaluation de la provision pour contrat déficitaire relative à l'A400M enregistrée dans les États financiers 2008. Par conséquent, il conviendra sans doute d'enregistrer des impacts négatifs supplémentaires significatifs aux comptes de résultat des exercices futurs lorsqu'il deviendra possible d'évaluer ces coûts potentiels ou lorsque des événements significatifs futurs entraîneront un retour à la méthode comptable de l'avancement du contrat. Les éventuels impacts positifs de potentielles négociations futures avec les clients pourraient réduire ces impacts négatifs, mais ne seraient toutefois pris en compte qu'une fois les modifications contractuelles correspondantes acceptés par l'OCCAR et par les clients de lancement.

Pour plus d'informations relatives au programme A400M, comprenant les dettes éventuelles s'y rapportant, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 3 : Aspects comptables spécifiques du programme A400M » et « — Note 34 : Engagements hors bilan ».

Le programme A380. Au cours de l'année 2006, Airbus a révisé deux fois son calendrier prévisionnel de livraison de l'A380 après avoir rencontré des difficultés dans l'industrialisation du programme, notamment dans le domaine de l'ingénierie électrique. De ce fait, l'« EBIT* » d'Airbus a été affecté négativement par une charge nette de -2,5 milliards d'euros en 2006 comparé à 2005. Cette charge nette concernait les postes suivants :

- coûts excédentaires au-delà de la courbe d'apprentissage initialement prévue. Ils étaient liés aux difficultés rencontrées dans le processus de production qui ont empêché Airbus de réaliser toutes les améliorations attendues au fil du temps en matière d'efficacité de ce processus ;

- enregistrement de provisions pour contrats déficitaires, liées à des pénalités contractuelles à payer aux clients du fait des retards de livraison ;
- dépréciations des stocks, dès lors qu'elles étaient nécessaires pour aligner la valeur comptable sur la valeur nette réalisable ;
- toutes les autres obligations de règlement du fait des retards de livraison et enregistrées en 2006. Combinée aux trois catégories de coûts précédents, elles représentaient environ -2 milliards d'euros des -2,5 milliards d'euros de réduction de l'EBIT* en 2006 ;
- dépréciations d'actifs et dotations aux provisions enregistrées suite au gel du développement de la version fret de l'A380 (-0,3 milliard d'euros) ; et
- soutien continu à la production pour le programme, représentant des frais récurrents non alloués aux frais de production par unité (-0,2 milliard d'euros).

En 2007, Airbus a continué d'encourir des charges significatives au titre du programme A380, principalement du fait de coûts excédentaires dépassant la courbe d'apprentissage initialement prévue et d'une assistance permanente à la flotte en service. Néanmoins, l'impact sur l'EBIT* se traduisait par une amélioration de 1,5 milliard d'euros par rapport à l'exercice 2006.

En 2008, la mise à jour opérationnelle du programme A380 a entraîné la constatation d'une nouvelle provision pour contrats déficitaires de -1,1 milliard d'euros. Cette charge incorpore l'impact des dernières modifications du plan de production de l'A380, qui sera mis en œuvre en 2009, ainsi que des accroissements de coûts de production récurrents, qui reflètent les défis de la montée en puissance industrielle auxquels EADS est confronté. En outre, des frais de soutien permanents sont reflétés dans les performances sous-jacentes en matière d'EBIT*.

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

Le programme A350 XWB. À la fin de l'exercice 2006, Airbus a lancé officiellement son nouveau programme A350 XWB et a mis fin au même moment au programme A350 initial. Le lancement de l'A350 XWB a alors engendré la constatation d'une provision de 505 millions d'euros à fin 2006, correspondant au coût du rachat anticipé des engagements de livraison dans le cadre des commandes fermes pour les avions A350 initialement vendus, qui ne pouvaient plus être honorés.

En 2007, l'EBIT* d'Airbus a continué d'être grevé par des charges relatives au programme A350 XWB, qui se sont élevées à -1 milliard d'euros environ. Ces charges correspondaient en particulier à l'enregistrement de provisions pour contrats déficitaires sur les premières commandes de l'A350 XWB, dont les marges ont été altérées par les ristournes commerciales applicables aux commandes de lancement et par les coûts initiaux liés à la courbe d'apprentissage.

Fin 2008, l'A350 XWB a passé le jalon technique de design industriel, qui démontre la maturité du programme. Airbus va maintenant poursuivre de nouveaux travaux de conception spécifiques, parallèlement au développement de l'outillage et des investissements de construction associés.

Les programmes Power8, Power8 Plus et « Future EADS ». Au début de l'année 2007, Airbus a lancé un programme de restructuration sur quatre ans, appelé « Power8 », dans le but de réaliser des économies d'EBIT* pour un montant annuel de 2,1 milliards d'euros à partir de fin 2010 et un montant de 5 milliards d'euros supplémentaire de flux de trésorerie cumulés de 2007 à 2010. Dans le cadre des mesures de réduction des frais généraux et plus précisément de l'effectif prévues par le plan Power8, EADS a enregistré des charges de restructuration de -624 millions d'euros impactant l'EBIT* en 2007. En 2008, 194 millions d'euros de cette provision ont été repris afin de refléter le niveau actuel des engagements de restructuration, qui sont finalement inférieurs à ce qui avait été anticipé.

Les économies réalisées au titre du programme Power8 ont généré des réductions de coûts bruts de 1,3 milliard d'euros en 2008 par rapport au budget des coûts de l'époque. Compte tenu des progrès réalisés jusqu'ici grâce au programme Power8 et aux perspectives offertes par ce dernier, EADS maintient les objectifs Power8 communiqués précédemment en matière d'EBIT* et d'économies de trésorerie.

En 2008, EADS a par ailleurs lancé un nouveau programme d'économies de coûts pour l'ensemble du Groupe, du nom de « Power8 Plus », dans le but de réaliser de nouvelles améliorations de l'EBIT* d'un milliard d'euros à partir de 2011-2012. Airbus devrait contribuer globalement les deux tiers des économies de coûts visées, la portion restante devant être contribué par les Divisions Eurocopter, ATM, Astrium et Défense & Sécurité, ainsi que par la fonction siège d'EADS.

Enfin, EADS travaille actuellement à un programme d'intégration du nom de « Future EADS », qui devrait entraîner une rationalisation et des économies de coûts, dans le but de réaliser une amélioration de l'EBIT* d'un montant de 200 millions d'euros au minimum en 2011-2012. Ce programme vise une intégration plus poussée de la structure organisationnelle, une amélioration des processus de décision et des économies de coûts de la fonction siège et dans les Divisions, ainsi qu'une meilleure interaction entre le siège et les Divisions.

EADS Sogerma. Le 10 janvier 2007, EADS Sogerma a finalisé la vente au Groupe TAT de trois de ses filiales dédiées au support et à la maintenance au plan mondial, à savoir Sogerma Services, Sogerma America Barfield B.C. et Sogerma Tunisia. Préalablement à cette cession, EADS avait enregistré une dépréciation d'actifs pour un total de -117 millions d'euros en 2006, dont -33 millions d'euros correspondant aux filiales qu'elle a conservées, à savoir Seca et Revima, ainsi que des provisions pour restructuration de -42 millions d'euros. Avec en outre une perte d'exploitation sous-jacente de -96 millions d'euros, EADS Sogerma a enregistré un EBIT* de -351 millions d'euros en 2006, soit une dégradation de -114 millions d'euros par rapport à 2005. Suite à la vente de ces filiales, l'EBIT* d'EADS Sogerma est redevenu positif en 2007. En 2008, EADS Sogerma a vendu sa filiale Revima et a confirmé de nouveau son redressement.

2.1.2.2 TENDANCES

EADS prévoit que les nouvelles commandes d'avions Airbus continueront de baisser en 2009 pour atteindre environ 300 à 400 commandes brutes (suite aux 900 commandes brutes enregistrées en 2008), ce qui demeure un défi étant donné les conditions actuelles du marché. Il est également prévu que les frais de recherche et développement consolidés augmenteront en 2009 à l'occasion de la montée en puissance de nouveaux programmes, et notamment de l'A350 XWB, et que l'on assistera à une certaine dégradation du prix des appareils livrés en raison de la forte concurrence passée, particulièrement sur les avions long courrier. En outre, EADS sera confronté en 2009 à une importante dégradation des taux de change, liée à la baisse du cours du dollar dans le portefeuille de couvertures.

Le 19 février 2009, Airbus a également annoncé adapter les taux de production de son programme de la famille Airbus A320, de 36 à 34 avions par mois à compter d'octobre 2009. Les taux de production de la famille Airbus A330/A340 seront maintenus au niveau actuel de 8,5 avions par mois ; ils n'augmenteront pas, contrairement à ce qui était prévu antérieurement. Ces décisions reflètent la position actuelle d'EADS par rapport à la demande du marché, tandis que les compagnies aériennes ajustent leurs capacités à la lumière des incertitudes persistantes liées à la crise économique mondiale. Les taux de production pourront être réajustés, si EADS le juge nécessaire. Airbus a livré 483 avions en 2008 et vise une performance identique en 2009.

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

2.1.3 Considérations, règles et estimations comptables critiques

2.1.3.1 LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET SES VARIATIONS

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

Airbus : Airbus est consolidée par EADS depuis le 1^{er} janvier 2001, compte tenu du contrôle exercé par EADS sur l'actif, le passif et les opérations d'Airbus depuis cette date. BAE Systems détenait une participation de 20 % dans Airbus jusqu'au mois d'octobre 2006, date à laquelle cette participation minoritaire a été acquise par EADS.

En pratique, BAE Systems détenait une option de vente sur sa participation dans Airbus, option qui lui avait été accordée par EADS dans le cadre du regroupement des structures Airbus en 2001. L'option de vente de BAE Systems était exerçable à la juste valeur et était payable en liquidités, ou en actions d'EADS pour un montant équivalent. Compte tenu de ces caractéristiques, la norme IAS 32 révisée (qu'EADS a appliquée rétroactivement à compter du 1^{er} janvier 2005) imposait à EADS de comptabiliser une telle option de vente comme une dette financière (« Dette sur options de vente accordées aux intérêts minoritaires ») au bilan consolidé, à sa juste valeur. (Avant l'application de cette norme comptable révisée, EADS consolidait la participation de BAE Systems dans Airbus en Intérêts Minoritaires dans la situation nette consolidée.)

En application de la norme IAS 32 révisée, les dividendes versés à BAE Systems ont été traités comme des remboursements partiels de la dette financière, réduisant ainsi le montant de la dette sur options de vente accordées aux intérêts minoritaires, sans affecter le montant des Intérêts Minoritaires. Les autres variations de la juste valeur de la dette ont été enregistrées en modification de la dette sur options de vente accordées aux intérêts minoritaires et en ajustement correspondant des écarts d'acquisition, sans aucun impact direct sur le compte de résultat consolidé. Au 31 décembre 2005, la juste valeur de la dette sur options de vente accordées aux intérêts minoritaires avait été évaluée à 3,5 milliards d'euros.

En juin 2006, BAE Systems a exercé son option de vente. Une banque d'affaires indépendante a alors évalué la juste valeur de sa participation de 20 % dans Airbus à 2,75 milliards d'euros, soit une diminution de 750 millions d'euros par rapport à la valeur estimée au 31 décembre 2005. Les versements de dividendes à BAE Systems en 2006 ont représenté 129 millions d'euros de cette diminution de valeur, tandis que la majeure partie des 621 millions d'euros restants a entraîné une réduction

correspondante de l'écart d'acquisition d'Airbus (613 millions d'euros). Suite au règlement en numéraire du prix d'achat de 2,75 milliards d'euros par EADS en octobre 2006, le poste Dette sur options de vente accordées aux intérêts minoritaires a donc été soldé au bilan consolidé.

MBDA : EADS et BAE Systems détiennent chacune une participation de 37,5 % dans MBDA, tandis que Finmeccanica détient les 25 % restants. En 2006, EADS avait consolidé proportionnellement 50 % de MBDA au sein de la Division Défense & Sécurité, tandis que la participation de Finmeccanica prenait la forme d'une participation minoritaire de 12,5 %. Au 1^{er} janvier 2007, le pourcentage de consolidation proportionnelle de MBDA a été modifié de 50 % à 37,5 %. En 2007 et 2008, par conséquent, la participation de Finmeccanica n'est plus traitée comme un intérêt minoritaire dans les comptes EADS. Les chiffres consolidés de 2006 n'ont pas été retraités.

Acquisitions et cessions

Le 22 avril 2008, EADS a acquis PlantCML, entreprise basée en Californie (États-Unis), fournisseur de premier rang de solutions de réponse aux situations d'urgence, qui est intégralement consolidée à compter de cette date au sein de la Division DS. La différence entre le prix d'achat et l'actif net réévalué a donné lieu à la constatation d'un écart d'acquisition provisoire de 302 millions de dollars des États-Unis.

Le 28 juillet 2008, EADS a acquis une participation supplémentaire de 41 % dans Spot Image, entreprise basée à Toulouse (France), qui figure parmi les chefs de file mondiaux de la prestation de services à valeur ajoutée d'imagerie par satellite et de géo-information. EADS a ainsi fait évoluer sa participation dans Spot Image à 81 %, mais elle consolidait intégralement celle-ci au sein de la Division Astrium depuis le 1^{er} janvier 2008 sur la base du contrôle effectif qu'elle détenait depuis cette date. Cette acquisition supplémentaire a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition supplémentaire de 4 millions d'euros.

Le 7 avril 2008, EADS a acquis Surrey Satellite Technology Limited (SSTL), société basée au Royaume-Uni, qui est spécialisée dans la conception et la fabrication de petits satellites et de micro-satellites. L'acquisition a été approuvée par la Commission européenne en décembre 2008, entraînant la consolidation du bilan de SSTL au 31 décembre 2008 au sein de la Division Astrium. Cette acquisition a entraîné la constatation d'un écart d'acquisition provisoire d'un montant de 43 millions de livres sterling.

En janvier 2007, EADS a augmenté sa participation dans le Groupe Atlas Elektronik de 40 % à 49 % à l'occasion de l'apport en nature de l'activité navale d'EADS à Atlas Elektronik. Atlas Elektronik est consolidée proportionnellement et la détermination finale de l'écart entre le prix d'achat et l'actif net réévalué a entraîné la comptabilisation d'un écart d'acquisition de 42 millions d'euros.

Le 10 janvier 2007, EADS a cédé sa participation résiduelle de 60 % dans Sogerma Services, ainsi que ses participations restantes dans Sogerma America Barfield B.C. (100 %) et dans EADS Sogerma Tunisie (50,1 %), comme il a été rappelé ci-dessus.

Le 13 octobre 2006, EADS a acquis la participation minoritaire de 20 % dans Airbus de BAE Systems suite à la levée par cette dernière en juin 2006 de l'option de vente qu'elle détenait sur la participation en question. Avant cette transaction, EADS contrôlait déjà Airbus et consolidait donc déjà intégralement cette Division.

Le 3 août 2006, EADS a acquis 40 % des actions du Groupe Atlas Elektronik, spécialisé dans le matériel et les systèmes destinés aux forces navales.

Le 28 février 2006, 81 % de LFK GmbH et de TDW GmbH, qui étaient intégralement consolidées par EADS, ont été vendus au groupe de missiles MBDA, qu'EADS consolide proportionnellement.

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

2.1.3.2 ENGAGEMENTS DE RETRAITE AU ROYAUME-UNI

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

D'une façon générale, sur la base de la situation de capitalisation des régimes de retraite respectifs, les administrateurs indépendants déterminent les taux des cotisations à verser par les employeurs participants afin de capitaliser convenablement les régimes. Les divers régimes de retraite britanniques auxquels les filiales d'EADS prennent part sont insuffisamment capitalisés à l'heure actuelle. BAE Systems est convenu avec les administrateurs de prendre diverses mesures afin de remédier à cette insuffisance de capitalisation. Celles-ci comprennent : (i) le versement de cotisations courantes pour les salariés actifs à des niveaux bien supérieurs à ceux qui auraient cours dans le cas de régimes suffisamment capitalisés et (ii) le versement de cotisations employeurs additionnelles.

En raison des dispositions contractuelles conclues entre EADS et BAE Systems, les cotisations qu'EADS devra verser en relation avec sa participation aux deux plus importants régimes de retraite sont plafonnées pour une période de temps définie, soit jusqu'en juillet 2011 pour Airbus UK et jusqu'en décembre 2007 pour MBDA UK. Les appels de cotisations dépassant les montants plafonnés respectifs sont régularisés par BAE Systems. Pendant la période de plafonnement des cotisations, EADS n'encourt donc ni un risque d'augmentation des cotisations normales du fait du défaut de capitalisation des régimes de retraite, ni un risque de devoir participer au paiement des cotisations supplémentaires. Même après l'expiration de ces dernières, le dispositif de financement unique mis en place entre BAE Systems et EADS créera pour EADS une situation différente de celle des régimes multi-employeurs ordinaires du Royaume-Uni, avec des règles spéciales limitant les cotisations courantes à verser par Airbus UK et MBDA UK aux taux applicables à tous les employeurs concernés.

Sur la base des informations fournies par BAE Systems pour chacun des divers régimes de retraite, EADS a réalisé une estimation de sa part des actifs de régimes de retraite, des obligations de prestations définies des régimes et de l'insuffisance de capitalisation y afférente, prenant en compte l'impact du mécanisme de plafonnement des cotisations décrit ci-dessus, ainsi que celui des cotisations supplémentaires futures dont BAE Systems est convenu avec les administrateurs des régimes. En conséquence, EADS a enregistré une provision de 578 millions d'euros au 31 décembre 2008 (comparé à 494 millions d'euros au 31 décembre 2007) pour sa quote-part estimée de l'insuffisance nette de capitalisation des régimes de retraites au Royaume-Uni. Un montant accumulé de gains et de pertes actuariels de -804 millions d'euros a été constaté en réduction des capitaux propres consolidés (nets d'impôts différés) au 31 décembre 2008 (comparé à -554 millions d'euros au 31 décembre 2007) conformément à la norme IAS 19.

Pour plus de renseignements au sujet de la participation d'EADS à des régimes de retraite multi-employeurs au Royaume-Uni, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26B : Provisions pour régimes de retraite ».

2.1.3.3 AJUSTEMENTS DE LA JUSTE VALEUR

La fusion des opérations d'Aerospatiale Matra (« **ASM** »), de DaimlerChrysler Aerospace (« **DASA** ») et de Construcciones Aeronáuticas S.A. (« **CASA** »), entraînant en 2000 la création d'EADS, a été réalisée sur la base de la méthode comptable de l'acquisition d'entreprise, avec ASM comme acquéreur. En conséquence, la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, principalement des immobilisations corporelles et des stocks, a été ajustée d'un montant cumulé de 1,8 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, de façon à affecter une portion des justes valeurs de marché respectives de DASA et de CASA au moment de la fusion (les « **ajustements de la juste valeur** »). Ces compléments de valeur cumulés sont en général amortis sur une durée de quatre à quinze ans dans le cas des immobilisations corporelles et de 24 mois environ dans le cas des stocks. En outre, en 2001, à l'occasion de la formation d'Airbus S.A.S., EADS a ajusté la valeur comptable des immobilisations et des stocks d'Airbus d'un montant cumulé de 0,3 milliard d'euros, net d'impôts sur les bénéfices, afin de refléter leur juste valeur de marché. Ces réévaluations à la juste valeur donnent lieu à une dotation aux amortissements inscrite dans le compte de résultat consolidé au poste « Coût des produits vendus ». À des fins de communication financière, EADS traite ces charges d'amortissement particulières comme des éléments non récurrents dans la détermination de l'EBIT*. Voir « — 2.1.4.2 Utilisation de l'EBIT* ».

En 2006, un contrôle fiscal de DASA au titre des exercices de 1994 à 1999 a été réalisé. En application du pacte d'actionnaires d'EADS, le coût des redressements correspondants a été remboursé par Daimler AG. À la suite de ce remboursement, l'écart d'acquisition et les actifs d'impôts différés ont été ajustés au 31 décembre 2006, avec des impacts respectifs sur la Division Défense & Sécurité et au niveau du Siège social / Consolidation de 52 millions d'euros et de 12 millions d'euros, entraînant à la fois une charge dans « Autres charges » et un avantage fiscal de 64 millions d'euros au compte de résultat consolidé de l'exercice 2006. EADS a également considéré cette charge comme un élément non récurrent de l'EBIT*. Voir « — 2.1.4.2 Utilisation de l'EBIT* ».

2.1.3.4 TESTS DE VALEUR DES ACTIFS

Lorsqu'a lieu un événement particulier, comme par exemple un événement significatif et défavorable de marché ou un changement significatif des prévisions ou des hypothèses, EADS réalise un test de valeur de ses actifs, ses filiales, ses joint-ventures ou des sociétés mises en équivalence susceptibles d'être affectées. De plus, EADS effectue un test de valeur des différents écarts d'acquisition au quatrième trimestre de chaque exercice, qu'il existe ou non une indication de perte de valeur. Une perte de valeur est alors éventuellement constatée pour le montant au titre duquel la valeur comptable de l'actif dépasse son montant recouvrable.

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

Le taux d'actualisation utilisé par EADS est dérivé de la moyenne pondérée du coût du capital du Groupe, ajusté pour refléter le degré de risque de l'activité concernée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 2 : Principales règles et méthodes comptables — Dépréciation des actifs non financiers » et « — Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

Les éventuelles pertes de valeur des écarts d'acquisition ont un effet sur la profitabilité, car elles sont enregistrées au poste « Autres charges » du compte de résultat consolidé d'EADS. Aucun écart d'acquisition n'a subi de dépréciation en 2006, 2007 ou 2008. Cependant, en 2006, des pertes de valeur pour actifs autres que des écarts d'acquisition avaient été enregistrées chez EADS Sogerma (-84 millions d'euros pour ses filiales Sogerma Services, Sogerma Tunisie et Barfield, qui ont été vendues au Groupe TAT le 10 janvier 2007, et -33 millions d'euros pour les filiales restantes de Sogerma, Seca et Revima), et chez Airbus (-250 millions d'euros) se rapportant principalement aux stocks et aux immobilisations du programme fret de l'A380. Ces charges ont généré un effet négatif sur l'EBIT* de 2006. Pour de plus amples détails concernant la méthodologie des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, notamment chez Airbus, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 14 : Immobilisations incorporelles ».

2.1.3.5 FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Depuis 2003, et en application de la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », EADS recense les frais de développement de produits remplissant les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'immobilisations incorporelles générées en interne. Les critères de capitalisation sont pour autant appliqués strictement. Tous les coûts de recherche et développement qui ne répondent pas aux critères de la norme IAS 38 sont inscrits en charges au compte de résultat consolidé au fur et à mesure qu'ils sont encourus.

En 2006, 411 millions d'euros de frais de développement de produits ont été capitalisés conformément à la norme IAS 38 (dont 335 millions d'euros relatifs au programme Airbus A380). 93 millions d'euros ont été capitalisés en 2007 (sans capitalisation relative au programme Airbus A380, suite à son entrée dans la phase de production à la fin de l'année 2006) et 87 millions d'euros ont à nouveau été capitalisés en 2008.

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

Les coûts de développement capitalisés sont en général amortis sur le nombre estimé d'unités produites. Si le nombre d'unités produites ne peut être estimé de façon fiable, les coûts de développement capitalisés sont amortis sur la durée de vie utile estimée de l'immobilisation incorporelle générée en interne. Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés sont constatées en « Coûts des ventes ». Les dotations aux amortissements des frais de développement capitalisés se sont élevées à -46 millions d'euros en 2007 et -56 millions d'euros en 2008, dont la plupart concernent l'avion ravitailleur multirôle MRTT et le programme Airbus A380. Les amortissements relatifs au programme Airbus A380 ont débuté en 2007 suite à l'entrée de celui-ci en phase de production à la fin de l'année 2006.

Les immobilisations incorporelles générées en interne sont testées annuellement pour déceler une éventuelle perte de valeur lorsque l'actif n'est pas encore utilisé, et ensuite lorsque des événements ou des changements de circonstances indiquent que la valeur nette comptable de tels actifs pourrait ne pas être recouvrable.

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

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

Couvertures de flux de trésorerie. D'une façon générale, le Groupe applique la comptabilité de couverture des flux de trésorerie aux contrats dérivés de change relatifs à des ventes libellées en devises étrangères, ainsi qu'à certains swaps de taux d'intérêt destinés à couvrir la variabilité des flux de trésorerie attribuables à des éléments d'actif et de passif. Les variations de la juste valeur des instruments de couverture liés à la partie efficace de la couverture sont comptabilisées en Autres écarts de réévaluation à la juste valeur cumulés (« AOCI »), composante distincte des capitaux propres consolidés, nets des effets d'impôts sur les bénéfices, et constatés au compte de résultat consolidé parallèlement au résultat de la transaction couverte sous-jacente, lorsque celle-ci est réalisée. Voir « 2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises) ». La partie inefficace de la couverture est immédiatement enregistrée en « Bénéfice net / (perte nette) de l'exercice ». Les montants cumulés en capitaux propres consolidés sont constatés en résultat au cours des exercices au cours desquels la transaction couverte affecte le compte de résultat, comme par exemple lorsque la vente prévue a lieu ou

lorsque les produits financiers ou les charges financières sont constatés au compte de résultat. Si les transactions couvertes sont annulées, les gains et les pertes réalisés au titre de l'instrument de couverture qui étaient antérieurement enregistrés en capitaux propres consolidés sont constatés d'une façon générale en « Bénéfice net / (perte nette) de l'exercice ». Pour les produits tels que les avions, EADS couvre normalement les premiers encaissements futurs probables prévus au titre d'un mois donné, sur la base des versements finaux lors de la livraison. Voir « — 2.1.8.1 Cours de change ».

Les couvertures de flux de trésorerie associées à des transactions annulées sont considérées en général comme ayant été annulées à des fins comptables. La somme des (i) variations de la juste valeur de ces couvertures depuis le 1^{er} janvier de l'exercice considéré et (ii) une contre-passation de la portion de l'AOCI correspondant à ces couvertures avant le 1^{er} janvier de cet exercice, est alors enregistrée, en général en revenus d'une part et en produits (charges) d'impôts différés d'autre part au compte de résultat consolidé.

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

2.1.3.7 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS ÉTABLIS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

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

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

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

Les écarts d'acquisition et les ajustements à la juste valeur générés lors de l'acquisition d'une entité étrangère intervenue après le 31 décembre 2004 sont convertis en euros au cours de change de fin d'exercice. Pour les transactions antérieures à cette date, l'écart d'acquisition, l'actif et le passif acquis sont traités comme étant ceux de l'acquéreur.

Le montant cumulé des écarts de change constatés en AOCI est enregistré en résultat lorsque l'entité étrangère correspondante est cédée ou liquidée ou lorsque l'élément correspondant d'actif ou de passif est cédé, respectivement.

Ajustement du cours de change pour Airbus

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

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

En particulier, les avances faites par les clients (et les revenus correspondants, enregistrés lorsqu'a lieu la constatation de la vente) sont converties au cours de change en vigueur à la date où elles sont reçues. Les coûts libellés en dollars des États-Unis sont convertis au cours de change en vigueur à la date à laquelle ils sont encourus. Dans la mesure où les avances clients libellées en dollars des États-Unis diffèrent, quant au moment de leur réception ou à leur montant, des frais correspondants libellés en dollars des États-Unis, il se génère un impact de change sur l'EBIT*. En outre, l'importance de la différence, et l'impact correspondant sur l'EBIT*, sont sensibles aux variations du nombre de livraisons.

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

Afin de soutenir les ventes de ses produits, en premier lieu chez Airbus et ATR, EADS accepte éventuellement de participer au

financement des clients, au cas par cas, soit directement, soit en accordant des garanties à des tiers. Certains contrats de vente peuvent comprendre la fourniture d'une garantie de valeur d'actif (« GVA »), par laquelle EADS garantit une portion de la valeur de marché d'un avion pour une durée limitée, débutant à une date précise après sa livraison (dans la plupart des cas, 12 ans après la livraison). Voir « — 2.1.7.4 Financement des ventes » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ». Le traitement comptable des transactions de financement des ventes varie en fonction de la nature de la transaction de financement et du risque qui en résulte.

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

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

Si la valeur actuelle d'une GVA dépasse 10 % du prix de vente de l'avion correspondant, la vente de l'avion sous-jacent est comptabilisée comme un contrat de location simple dans les États financiers consolidés. Dans ce cas, lors de la livraison de l'appareil, le règlement reçu du client est inscrit au bilan consolidé en produits comptabilisés d'avance et repris au compte de résultat de façon linéaire à hauteur du montant de la GVA et jusqu'à la date de dernier exercice de celle-ci. Le coût de production de l'appareil est enregistré en immobilisations corporelles au bilan. Les dotations aux amortissements sont

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

enregistrées en coûts des ventes au compte de résultat consolidé. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « Note 31 : Produits constatés d'avance ».

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

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

Dans le cadre des structures « lease in/lease out », qu'Airbus et ATR ont retenues par le passé afin de permettre à des investisseurs de bénéficier des avantages fiscaux accordés au titre des locations dans certains pays, les risques et les avantages de la propriété d'un avion sont normalement supportés par un tiers, habituellement dénommé le bailleur principal. Le bailleur principal loue l'avion à Airbus ou à ATR, qui le sous-loue à son tour au client. Dans la mesure du possible, les conditions de la location principale et de la sous-location sont équivalentes en matière de flux de paiement et des autres conditions financières. Ces engagements d'Airbus ou d'ATR sont comptabilisés en éléments de passif éventuel hors bilan. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ».

Provisions et dotations. Dans le cadre de sa politique de provisionnement du risque de financement des ventes, EADS enregistre des provisions dans le but de couvrir intégralement son risque net estimé de financement et de valeur d'actifs. Les provisions relatives au risque de financement des ventes, que ces dernières soient au bilan ou hors bilan, sont comptabilisées en dépréciation des actifs correspondants ou en provisions. Les provisions enregistrées en éléments de passif se rapportent

principalement aux engagements hors bilan. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26C : Autres provisions ». Les provisions sont enregistrées en dépréciation des actifs correspondants lorsqu'on peut les mettre directement en relation avec ces derniers. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants ». Si la Direction estime que ses estimations en matière d'évaluation des biens offerts en garantie sont prudentes, les variations des provisions reflétant des révisions des estimations pourraient avoir un effet important sur le résultat net des exercices futurs.

2.1.3.9 PROVISIONS POUR CONTRATS DÉFICITAIRES

EADS enregistre des provisions pour contrats déficitaires lorsqu'il devient probable que le total des coûts pour un contrat excédera le total des produits relatifs au même contrat. En raison de l'importance, de la durée et de la nature des nombreux contrats d'EADS, l'estimation des produits et des charges totales à terminaison est compliquée et sujette à de nombreuses variables et estimations, dont les éventuelles pénalités à verser aux clients en rapport avec les défauts d'exécution contractuelle. Les provisions pour contrats déficitaires sont donc réexaminées et réévaluées régulièrement. Cependant, les modifications futures des hypothèses utilisées par EADS ou un changement des circonstances sous-jacentes — dont l'impact des fluctuations des cours de change, telles que décrites auparavant sous — « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en monnaies étrangères » — sont susceptibles d'affecter favorablement ou défavorablement le montant des provisions pour contrats déficitaires d'EADS et ses performances financières futures. Les provisions pour contrats déficitaires ne prennent notamment pas en compte les hypothèses concernant les taux de couverture susceptibles de s'appliquer dans le cadre de ces contrats. Ces provisions varient donc en fonction de l'évolution des cours de change des devises étrangères (et notamment de l'euro par rapport au dollar des États-Unis et la livre sterling) et d'autres hypothèses résultant du réexamen régulier des contrats, y compris sous l'angle du prix de revient, avec un impact correspondant sur l'EBIT*.

2.1.4 Évaluation des performances de la Société

2.1.4.1 CARNET DE COMMANDES

Le carnet de commandes en fin d'exercice (évalué sur la base des prix catalogue pour les activités se rapportant aux avions civils) comprend l'ensemble des contrats signés à cette date. Seules les commandes fermes sont comprises dans la détermination du

carnet de commandes. Pour les avions civils, une commande ferme est définie comme une commande au titre de laquelle EADS reçoit un acompte non remboursable dans le cadre d'un contrat définitif ne comportant aucune clause de désistement. Les commandes passées dans le cadre de l'activité de défense sont comprises dans le carnet de commandes lors de la signature

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

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

Pour les contrats de marchés civils, les montants du carnet de commandes figurant dans le tableau ci-dessous sont calculés à

partir des prix catalogue, indexés à la date de livraison prévue et, dans la mesure applicable, convertis en euros (au cours de couverture correspondant pour la portion couverte des flux de trésorerie prévus, et au cours au comptant de fin d'exercice pour la portion non couverte des flux de trésorerie prévus). Le montant du carnet de commandes pour les activités de défense est égal aux valeurs contractuelles des programmes correspondants.

CARNET DE COMMANDES CONSOLIDÉ ⁽¹⁾ POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾	Montant en milliards d'€	En pourcentage ⁽³⁾
Airbus ⁽²⁾	344,8	84 %	283,8	81 %	210,1	77 %
Avions de transport militaire	22,3	6 %	19,9	6 %	20,3	8 %
Eurocopter	13,8	3 %	13,5	4 %	11	4 %
Astrium	11	3 %	12,9	4 %	12,3	5 %
Défense & Sécurité ⁽⁴⁾	17,0	4 %	17,8	5 %	17,6	6 %
Total carnet de commandes des Divisions	408,9	100 %	347,9	100 %	271,3	100 %
Autres Activités ⁽⁴⁾	3,4		2,7		2,3	
Siège social/Consolidation	(12,1)		(11,1)		(10,8)	
Total	400,2		339,5		262,8	

(1) Sans options.

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

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

(4) MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités commerciales d'EADS Amérique du Nord ont été reclassées de Défense & Sécurité en Autres activités en 2007 et 2008 et sont non significatives. Les chiffres de 2006 n'ont donc pas été retraités.

L'augmentation de 60,7 milliards d'euros du montant du carnet de commandes au 31 décembre 2008, qui s'inscrit à 400,2 milliards d'euros, correspond principalement à un flux de nouvelles commandes pour EADS en 2008 (98,6 milliards d'euros), de plus de deux fois supérieur aux revenus enregistrés la même année (43,3 milliards d'euros). Les autres facteurs ayant contribué à cette augmentation sont la hausse du cours au comptant du dollar des États-Unis utilisé pour la conversion en euros de la partie non couverte du carnet de commandes (1,39 €-USD fin 2008 par rapport à 1,47 €-USD fin 2007), dont l'impact positif en fin d'exercice a représenté 10 milliards d'euros.

Le carnet de commandes d'Airbus a augmenté de 61 milliards d'euros par rapport à 2007, pour atteindre 344,8 milliards d'euros, ce qui reflète principalement un rapport prise de commande / revenus de plus de trois, avec de nouvelles commandes d'un montant de 82 milliards d'euros. Cet important flux de commandes a consisté en 777 appareils commandés en 2008 (contre 1 341 en 2007). L'ajustement net positif des effets de change sur le carnet de commandes, reflétant l'évaluation en fin d'exercice de la portion du carnet de commandes d'Airbus ne faisant pas l'objet de couvertures de change, a également contribué à cette augmentation. Le carnet de commandes total représente 3 715 avions à fin 2008 (comparé à 3 421 avions à fin 2007).

Le carnet de commandes de la Division Avions de transport militaire a augmenté de 2,4 milliards d'euros par rapport à 2007, passant ainsi à 22,3 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande / revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes pour un montant de 5,1 milliards d'euros. Cette prise de commandes a été sous-tendue par des commandes de 20 avions ravitailleurs multirôles (MRTT) A330 passée par le Royaume-Uni, l'Arabie Saoudite et les Émirats Arabes Unis.

Le carnet de commandes de la Division Eurocopter a augmenté légèrement de 0,3 milliard d'euros par rapport à 2007, pour atteindre 13,8 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande / revenus supérieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 4,9 milliards d'euros. Cet important flux de commandes a consisté en 715 appareils commandés en 2008 (contre 802 en 2007). Le carnet de commandes total représente 1 515 hélicoptères à la fin 2008 (comparé à 1 388 hélicoptères à la fin 2007).

Le carnet de commandes d'Astrium a diminué de -1,9 milliard d'euros par rapport à 2007, passant ainsi à 11 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande / revenus inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 3,3 milliards d'euros. La prise de commandes a consisté en des commandes de satellites d'observation de la terre et de télécommunications commerciaux.

Le carnet de commandes de la Division Défense & Sécurité a diminué de -0,8 milliard d'euros par rapport à 2007, passant ainsi à 17 milliards d'euros, ce qui reflète un rapport prise de commande / revenus légèrement inférieur à un, avec de nouvelles commandes d'un montant de 5,3 milliards d'euros. La prise de commandes a consisté en des commandes de systèmes aériens militaires et de réseaux de communications sécurisés.

Les montants reflétés au poste « Siège social / Consolidation » consistent principalement en l'élimination de la charge de travail d'Airbus dans le programme A400M. Le carnet de commandes de la Division Avions de transport militaire comprend 100 % de la valeur du contrat A400M, qui traduit ainsi la responsabilité contractuelle de cette Division pour ce programme en sa qualité de maître d'ouvrage. L'effet de la sous-traitance en interne (correspondant à la part de travail d'autres Divisions d'EADS dans le programme A400M) est donc éliminé du carnet de commandes consolidé d'EADS.

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

	Exercice clos le 31 décembre 2008		Exercice clos le 31 décembre 2007		Exercice clos le 31 décembre 2006	
	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage	Montant en milliards d'€ ⁽¹⁾	En pourcentage
Carnet de commandes :						
Secteur civil	345	86 %	285	84 %	210	80 %
Secteur défense ⁽²⁾	55	14 %	55	16 %	53	20 %
Total	400	100 %	340	100 %	263	100 %

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

(2) MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités.

2.1.4.2 UTILISATION DE L'EBIT*

EADS utilise l'EBIT* avant dépréciations des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme indicateur clé de ses performances économiques. Le terme « éléments exceptionnels » concerne des postes tels que les charges d'amortissement des ajustements de la juste valeur relatives à la fusion EADS, au regroupement d'entreprises Airbus et à la formation de MBDA, ainsi que les éventuelles pertes valeur y afférentes. Il inclut

également les impacts des cessions sur ces écarts d'acquisition et ces ajustements de juste valeur résultant de telles opérations.

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

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Bénéfice (perte) avant résultat financier et impôts sur les bénéfices	2 772	(33)	278
Impacts des cessions sur les écarts d'acquisition / Ajustements subséquents des écarts d'acquisition	-	12	64 ⁽¹⁾
Amortissements exceptionnels	52	49	57
Cessions exceptionnelles (immobilisations)	6	24	-
EBIT*	2 830	52	399

(1) Concerne la finalisation d'un contrôle fiscal de DASA pour les exercices 1994 à 1999. Voir « 2.1.3.3 Ajustements de la juste valeur ».

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

2.1.4.3 NIVEAU DE L'EBIT* PAR DIVISION

On trouvera ci-dessous le détail de l'EBIT* consolidé d'EADS, Division par Division, au titre des trois derniers exercices.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Airbus	1 790	(881)	(572)
Avions de transport militaire	(16)	(155)	75
Eurocopter	293	211	257
Astrium	234	174	130
Défense & Sécurité ⁽¹⁾	408	345	348
Total EBIT* divisionnaire	2 709	(306)	238
Autres activités ⁽¹⁾	80	84	(288)
Siège / Consolidation ⁽²⁾	41	274	449
Total	2 830	52	399

(1) MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités commerciales d'EADS Amérique du Nord ont été reclassées de Défense & Sécurité en Autres activités en 2007 et 2008 et sont non significatives. Les chiffres de 2006 n'ont donc pas été retraités.

(2) Le poste Siège / Consolidation comprend les résultats de la fonction siège, lesquels consistent essentiellement dans la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de l'investissement d'EADS dans Dassault Aviation. Il reflète également les ajustements de consolidation au niveau du Groupe concernant le programme A400M (286 millions d'euros en 2006 ; (169) millions d'euros en 2007 ; (135) millions d'euros en 2008).

2008 comparé à 2007. L'EBIT* consolidé d'EADS est passé de 0,1 milliard d'euros en 2007 à 2,8 milliards d'euros en 2008, ce qui reflète principalement l'accroissement d'EBIT* chez Airbus. Une amélioration de l'EBIT* des quatre autres Divisions d'exploitation du Groupe a également contribué à cette augmentation.

L'EBIT* d'Airbus est passé de -0,9 milliard d'euros en 2007 à 1,8 milliard d'euros en 2008, ce qui traduit principalement (i) de bonnes performances commerciales opérationnelles, y compris une augmentation du nombre d'avions livrés (483 en 2008, comparé à 453 en 2007) et des économies réalisées grâce au programme Power8, et (ii) des charges de programmes et de restructuration inférieures à celles encourues en 2007. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ». Un autre facteur ayant contribué à l'augmentation de l'EBIT* est un impact positif des effets de change, d'un montant d'environ 0,7 milliard d'euros comparé à 2007, lié à (x) une réévaluation des montants de provisions pour contrats déficitaires, qui a eu un effet positif de 1,3 milliard d'euros comparé à 2007, partiellement compensé par (y) les taux moins favorables, d'une façon générale, des couvertures arrivées à échéance en 2008 par rapport à 2007 (sur la base d'un taux de change moyen d'Airbus pour 2008, soit 1,15 €-USD, comparé à 1,14 €-USD en 2007) qui ont eu un effet négatif de -0,1 milliard d'euros, et (z) d'autres ajustements de change (-0,5 milliard d'euros), dont ceux qui sont liés à l'asymétrie entre les avances reçues des clients libellées en dollars des États-Unis et les coûts libellés en dollars des États-Unis correspondants. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en monnaies étrangères ». L'accroissement de l'EBIT* 2008 a été partiellement compensé par (i) l'impact du programme A400M, (ii) le niveau accru des coûts récurrents enregistrés relativement au programme A380, reflétant les défis persistants auxquels Airbus est confronté en rapport avec la montée en puissance de la production

industrielle, et (iii) une dégradation d'environ -0,3 milliard d'euros du prix des avions livrés.

L'EBIT* de la Division ATM s'est amélioré, passant de -155 millions d'euros en 2007 à -16 millions d'euros en 2008, ce qui reflète principalement une montée en puissance du développement d'avions ravitailleurs et des charges exceptionnelles inférieures à celles de 2007.

L'EBIT* de la Division Eurocopter a augmenté de 38,9 %, passant de 211 millions d'euros en 2007 à 293 millions d'euros en 2008, ce qui reflète principalement une forte augmentation des livraisons (588 en 2008, comparé à 488 en 2007) et un effet de mix favorable. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs et par des coûts de recherche et développement plus élevés, liés principalement au développement de l'hélicoptère civil EC175 en association avec les partenaires chinois.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 34,5 %, passant de 174 millions d'euros en 2007 à 234 millions d'euros en 2008 ; ceci reflète principalement un accroissement de la productivité et une montée en puissance de la production chez Astrium Space Transportation, ainsi qu'un fort développement des prestations de services du fait de la consolidation de Spot Image dans les comptes d'Astrium (voir « — 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ») qui a eu un impact positif sur l'EBIT* d'un montant de 16 millions d'euros, ainsi qu'une baisse des coûts de recherche et développement en 2008 du fait de crédits d'impôts recherche. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par des effets de change négatifs du fait de la baisse de la livre sterling par rapport à l'euro.

L'EBIT* de la Division DS s'est accru de 18,3 %, passant de 345 millions d'euros en 2007 à 408 millions d'euros en 2008,

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

principalement du fait d'une amélioration de la rentabilité dans toutes les activités. L'arrivée à maturité de divers programmes — missiles, radars et Réseaux sécurisés, par exemple — a induit cette amélioration, ainsi que de nouvelles initiatives de réduction des coûts et des charges de restructuration moins élevées.

L'EBIT* des Autres activités a baissé légèrement, passant de 84 millions d'euros en 2007 à 80 millions d'euros en 2008, principalement du fait d'effets de change négatifs. L'EBIT* a diminué chez ATR, EFW et Socata en 2008 alors qu'il a augmenté chez EADS Sogerma.

L'EBIT* Siège principal / Consolidation a baissé de 85 %, passant de 274 millions d'euros en 2007 à 41 millions d'euros en 2008. Cette baisse est due principalement aux plus-values générées en 2007 par des ventes immobilières et par la cession des actions d'Embraer. La baisse de l'EBIT* est également due en partie à une baisse de la quote-part des résultats des sociétés mises en équivalence provenant de la participation d'EADS dans Dassault Aviation, en ce compris l'absence de retraitements aux normes IFRS telles qu'appliquées par EADS en 2008 (à comparer à un effet positif de retraitements IFRS de 17 millions d'euros en 2007).

2007 comparé à 2006. L'EBIT* consolidé d'EADS a baissé de 87 %, passant de 0,4 milliard d'euros pour 2006 à 0,1 milliard d'euros pour 2007, ce qui reflète principalement l'accroissement des pertes d'Airbus ainsi que les pertes de la Division Avions de transport militaire. Cette baisse a été partiellement compensée par une augmentation de l'EBIT* des Autres activités et de celui d'Astrium.

L'EBIT* d'Airbus a baissé de 54 %, passant de -0,6 milliard d'euros en 2006 à -0,9 milliard d'euros en 2007, ce qui reflète essentiellement (i) une nouvelle dotation aux provisions pour perte à terminaison sur le programme A400M, (ii) des charges de restructuration provisionnées relativement à la mise en œuvre du programme Power8, (iii) des charges enregistrées sur le programme A350 XWB, et enfin (iv) une dégradation du prix des avions livrés, ceci à hauteur d'environ -0,2 milliard d'euros. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ». Parmi les autres facteurs ayant contribué à la baisse, il convient de citer, l'impact négatif, à hauteur d'environ -0,2 milliard d'euros, des effets de change relatifs (i) aux taux moins favorables, d'une façon générale, des couvertures arrivées à échéance en 2007 par rapport à 2006 (sur la base du cours de conversion composé d'Airbus pour 2007, qui était de 1,14 €-USD, contre 1,10 €-USD en 2006) qui ont eu un effet négatif de -0,4 milliard d'euros, (ii) à la réévaluation des provisions pour contrats déficitaires, qui a eu un effet négatif à hauteur de -0,4 milliard d'euros, (iii) partiellement compensé par les gains sur les couvertures affectées initialement aux livraisons A380 arrivant à échéance et un impact positif de

la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif et d'autres ajustements de change. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par (i) une augmentation du nombre d'avions livrés (453 en 2007, comparé à 434 en 2006), (ii) la baisse des charges relatives au programme A380, et (iii) les premières économies générées par le plan Power8.

L'EBIT* de la Division Avions de transport militaire est passé de 75 millions d'euros en 2006 à -155 millions d'euros en 2007, baisse qui reflète principalement (i) une réduction de marge de -92 millions d'euros enregistrée relative au programme A400M du fait du retard annoncé, associé à une constatation de produits sur deux jalons techniques seulement en 2007 comparée à cinq en 2006, et (ii) -62 millions d'euros de réduction de valeur des stocks relative aux avions de moyenne envergure et aux appareils légers. Voir « 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ».

L'EBIT* de la Division Eurocopter a baissé de 17,9 %, passant de 257 millions d'euros en 2006 à 211 millions d'euros en 2007, ce qui reflète principalement une correction de marge et une provision dans le cadre du programme NH90, pour un montant cumulé de -125 millions d'euros. La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par un niveau record de livraisons (488 en 2007, comparé à 381 en 2006) avec un effet de mix favorable.

L'EBIT* d'Astrium a augmenté de 33,8 %, passant de 130 millions d'euros en 2006 à 174 millions d'euros en 2007, ce qui reflète principalement un accroissement de la part des services, et notamment de Paradigm Secure Communications Ltd., ainsi qu'une augmentation des volumes et une meilleure efficacité des processus dans le domaine des transports spatiaux. L'accroissement de l'EBIT* a été partiellement compensé par une baisse de l'activité satellites.

L'EBIT* de la Division Défense & Sécurité a baissé de 0,9 %, passant de 348 millions d'euros en 2006 à 345 millions d'euros en 2007, principalement du fait (i) de la modification de l'effet du pourcentage de consolidation relatif à MBDA en 2007, et (ii) d'effets ponctuels plus importants en 2006 (il s'agit essentiellement de plus-values supérieures, à hauteur de 121 millions d'euros). La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par (i) de meilleures performances d'exploitation des Systèmes de Défense et de Communication, de l'Électronique de Défense et des Systèmes Aériens Militaires, et (ii) des coûts de restructuration inférieurs à ceux de 2006. À périmètre comparable, l'EBIT* de la Division Défense & Sécurité a augmenté de 8,3 % en 2007 comparé à 2006.

L'EBIT* des Autres activités a augmenté, passant de -288 millions d'euros en 2006 à 84 millions d'euros en 2007. L'EBIT* de 2006 reflétait principalement le poids de charges non récurrentes de pertes de valeur d'actifs et de provisions de restructuration enregistrées chez EADS Sogerma. À l'inverse,

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

l'EBIT* est redevenu positif chez EADS Sogerma en 2007, tandis qu'il augmentait également chez ATR, EFW et Socata.

L'EBIT* du poste Siège social / Consolidation a baissé de 39 %, passant de 449 millions d'euros en 2006 à 274 millions d'euros en 2007, ce qui reflète principalement les -169 millions d'euros d'ajustement de consolidation au niveau du Groupe relativement au programme A400M en 2007, qui contrastent avec l'ajustement positif de 286 millions d'euros en 2006. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ». La baisse de l'EBIT* a été partiellement compensée par une augmentation de la « Part des résultats des sociétés mises en équivalence » provenant de la participation d'EADS dans Dassault Aviation, incluant un effet positif de 17 millions d'euros au titre des retraitements aux normes IFRS telles qu'appliquées par EADS en 2007 (comparé à l'absence de retraitements au titre des normes IFRS en 2006), ainsi que par un montant supérieur (soit 69 millions d'euros) des plus-values provenant de ventes immobilières et par la cession d'actions d'Embraer, pour un total de 46 millions d'euros.

Impact des cours de change sur l'EBIT*. Plus de 60 % des revenus consolidés d'EADS en 2008 étaient libellés en devises autres que l'euro. Étant donné la nature à long terme de ses cycles d'activité (attestés par son carnet de commandes, qui s'étale sur plusieurs années), EADS couvre une portion importante de son risque net de change afin d'atténuer l'impact des fluctuations de change sur son EBIT*. Voir « — 2.1.8.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque de change ». Outre l'impact des activités de couverture sur l'EBIT* d'EADS, ce dernier est également affecté par l'impact de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif au cours de clôture, par exemple les provisions pour contrats déficitaires, comme il a été appelé ci-dessus.

Au cours de 2008, des couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 16,4 milliards de produits libellés en dollars des États-Unis d'EADS sont arrivées à échéance. En 2008, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus d'EADS couverts libellés en dollars des États-Unis s'est élevé à 1,18 €-USD, contre 1,16 €-USD en 2007. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ -0,2 milliard d'euros en 2008 par rapport à 2007, dont environ les trois quarts chez Airbus. En outre, les effets de change sur l'EBIT*, y compris ceux liés à l'asymétrie entre les avances reçues des clients libellées en dollars des États-Unis et les coûts libellés en dollars des États-Unis correspondants, ont entraîné une baisse d'environ -0,5 milliard d'euros de l'EBIT* comparé à 2007. Ces baisses ont été plus que compensées par la réévaluation de provisions pour contrats déficitaires liée aux impacts significatifs des variations du dollar des États-Unis et de la livre sterling, qui ont eu un effet positif de 1,3 milliard d'euros comparé à 2007.

En 2007, des couvertures de flux de trésorerie couvrant environ 16,3 milliards de produits libellés en dollars des États-Unis d'EADS sont arrivées à échéance. En 2007, le taux de change moyen utilisé pour la comptabilisation des revenus d'EADS couverts libellés en dollars des États-Unis était de 1,16 €-USD, contre 1,12 €-USD en 2006. Cette différence a entraîné une baisse de l'EBIT* d'environ -450 millions d'euros en 2007 par rapport à 2006, dont environ -400 millions d'euros chez Airbus. Cette baisse, associée à la réévaluation des provisions pour pertes à terminaison qui a eu un effet négatif à hauteur de -400 millions d'euros, a été partiellement compensée par l'impact positif, à hauteur de 667 millions d'euros, des gains sur les couvertures des livraisons initialement anticipées d'A380 arrivant à échéance et par un impact positif en progression de la réévaluation de certains éléments d'actif et de passif et d'autres ajustements de change liés à l'ancien GIE Airbus.

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

2.1.5 Résultats d'exploitation d'EADS

Le tableau ci-dessous présente les comptes de résultat consolidés d'EADS pour les trois derniers exercices.

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS IFRS POUR LES EXERCICES CLOS LES 31 DÉCEMBRE 2008, 2007 ET 2006

(en millions d'€, sauf bénéfice (perte) par action)	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Chiffre d'affaires	43 265	39 123	39 434
Coûts des ventes	(35 907)	(34 802)	(34 722)
Marge brute	(7 358)	4 321	4 712
Frais commerciaux et administratifs	(2 186)	(2 178)	(2 274)
Frais de recherche et développement	(2 669)	(2 608)	(2 458)
Autres produits	189	233	297
Autres charges	(131)	(97)	(188)
Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations	211	296	189
Bénéfice (perte) avant résultat financier et impôts sur les bénéfices	2 772	(33)	278
Produit net (Charge nette) d'intérêts	36	(199)	(121)
Autres éléments du résultat financier	(508)	(538)	(123)
Impôts sur les bénéfices	(703)	333	81
Bénéfice / (perte) de l'exercice	1 597	(437)	115
Résultat net imputable aux :			
Actionnaires de la société mère (Bénéfice (perte) net(te))	1 572	(446)	99
Intérêts minoritaires	25	9	16
Bénéfice (perte) par action (de base) (en €)	1,95	(0,56)	0,12
Bénéfice (perte) par action (dilué) (en €)	1,95	(0,55)	0,12

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

REVENUS CONSOLIDÉS

Les revenus consolidés ont augmenté de 10,6 % en 2008 pour atteindre 43,3 milliards d'euros, contre 39,1 milliards d'euros en 2007. Cette augmentation est due à un accroissement des revenus dans toutes les Divisions en 2008 et inclut 1,1 milliard d'euros du fait du passage à la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M.

On trouvera ci-dessous le détail des revenus consolidés d'EADS au titre des trois derniers exercices, Division par Division.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Airbus	27 453	25 216	25 190
Avions de transport militaire	2 759	1 140	2 200
Eurocopter	4 486	4 172	3 803
Astrium	4 289	3 550	3 212
Défense & Sécurité ⁽¹⁾	5 668	5 392	5 864
Total produits divisionnaires	44 655	39 470	40 269
Autres activités ⁽¹⁾	1 528	1 407	1 257
Siège / Consolidation ⁽²⁾	(2 918)	(1 754)	(2 092)
Total	43 265	39 123	39 434

(1) MBDA consolidée proportionnellement à 37,5 % en 2007 et 2008, 50 % en 2006. Les chiffres de 2006 n'ont pas été retraités. En outre, les activités commerciales d'EADS Amérique du Nord ont été reclassées de Défense & Sécurité en Autres activités en 2007 et 2008 et sont non significatives. Les chiffres de 2006 n'ont donc pas été retraités.

(2) Le poste Siège social / Consolidation comprend notamment des ajustements et des éliminations correspondant à des transactions intragroupe.

Airbus

Le détail des livraisons d'Airbus par type d'avion au cours des trois derniers exercices se présente ainsi :

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Mono-couloir	386	367	339
À large fuselage	-	6	9
Long-courrier	85	79	86 ⁽¹⁾
Très gros porteur	12	1	-
Total	483	453	434

(1) Inclut la livraison en interne d'un appareil sans aménagement (avion ravitailleur multirôle MRTT pour l'Australie) par Airbus à la Division Avions de transport militaire.

2008 comparé à 2007. Les revenus consolidés d'Airbus ont augmenté de 8,9 %, passant de 25,2 milliards d'euros en 2007 à 27,5 milliards d'euros en 2008. Cette augmentation est due essentiellement à des livraisons d'avions en augmentation (483 en 2008 comparé à 453 en 2007), en particulier des avions monocouloir A318/A319/A320/A321 et des A380. Le passage à la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M a également donné lieu à une augmentation des produits d'un montant de 765 millions d'euros comparé à 2007, reflétant la part des travaux du programme réalisée par Airbus.

Cet accroissement des produits a été partiellement compensé par (i) une dégradation du prix des avions livrés, pour un montant d'environ -0,3 milliard d'euros, et (ii) un impact négatif d'environ -1,4 milliard d'euros découlant principalement de la poursuite de la baisse des taux de change moyens utilisés pour la conversion des règlements reçus lors des livraisons. Pour une discussion de l'impact des fluctuations des cours du change sur les résultats d'exploitation d'EADS, voir « — 2.1.3.6 Comptabilisation dans les États financiers des transactions en

devises faisant l'objet de couvertures », « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en monnaie étrangère », « — 2.1.8.1 Cours de change » et « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque de change ».

2007 comparé à 2006. Les revenus consolidés d'Airbus sont demeurés stables ; leur montant pour 2007 et 2006 a été de 25,2 milliards d'euros. Les livraisons d'avions constatées en revenus ont augmenté (453 en 2007 par rapport à 434 en 2006), impulsées par des livraisons d'appareils monocouloir A318/A319/A320/A321. Airbus a livré 28 avions de plus de ce type en 2007 (367 avions) qu'au cours de l'exercice précédent. Les livraisons d'avions long courrier ont baissé légèrement, passant de 86 en 2006 à 79 en 2007.

Cette augmentation des volumes livrés a été compensée par une baisse des revenus au titre du programme A400M, ainsi que par un impact négatif, à hauteur d'environ -1,1 milliard d'euros découlant principalement de la poursuite de la baisse des taux des couvertures utilisés pour convertir les versements effectués lors des livraisons (pour la portion de ces versements faisant l'objet d'une couverture).

Avions de transport militaire

Le tableau suivant présente la répartition des livraisons de la Division Avions de transport militaire par type d'appareil au cours des trois derniers exercices.

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
CN-235	7	7	1
C-212	1	-	-
C-295	11	7	7
P-3	-	1	-
Total	19	15	8

En 2008, les revenus consolidés de la Division Avions de transport militaire sont passés de 1,1 milliard d'euros en 2007 à 2,8 milliards d'euros en 2008. Cet accroissement est principalement imputable à la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M, qui a entraîné un accroissement des revenus de 1 107 millions d'euros comparé à 2007, ainsi qu'à une montée en puissance de l'activité d'avion ravitailleur et à une augmentation des livraisons d'appareils moyens et légers.

En 2007, les revenus consolidés de la Division Avions de transport militaire ont diminué de 48,2 %, passant de 2,2 milliards d'euros en 2006 à 1,1 milliard d'euros en 2007. Cette importante baisse est due principalement à la constatation de moins de jalons techniques au titre du programme A400M (deux en 2007 comparés à cinq en 2006 - ceci incluant le dérapage d'un de ces jalons de 2005 vers le premier trimestre de 2006 et des revenus correspondants).

Eurocopter

Le détail des livraisons d'Eurocopter par type d'appareil au cours des trois derniers exercices se présente ainsi :

Nombre d'avions	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Tigre	15	10	9
Léger	302	275	217
Moyen	229	172	134
Lourd	42	31	21
dont NH90	14	8	3
Total	588	488	381

En 2008, les revenus consolidés d'Eurocopter se sont accrus de 7,5 %, passant de 4,2 milliards d'euros en 2007 à 4,5 milliards d'euros en 2008, ce qui reflète principalement un accroissement global des livraisons d'hélicoptères de 488 en 2007 à 588 en 2008, ainsi qu'une poursuite du développement des services à la clientèle et des activités de développement.

En 2007, les revenus consolidés d'Eurocopter ont augmenté de 9,7 %, passant de 3,8 milliards d'euros en 2006 à 4,2 milliards d'euros en 2007, ce qui reflète principalement une augmentation globale des livraisons d'hélicoptères, (lesquelles sont passées de 381 en 2006 à 488 en 2007, notamment dans le secteur civil), ainsi qu'un développement des services à la clientèle.

Astrium

Le détail des livraisons de satellites de télécommunications effectuées par Astrium au cours des trois derniers exercices se présente ainsi :

Satellites de télécommunications	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
	6	2	4

En 2008, les revenus consolidés d'Astrium ont augmenté de 20,8 %, passant de 3,6 milliards d'euros en 2007 à 4,3 milliards d'euros en 2008. Cette augmentation est due principalement à un plus grand nombre de livraisons de satellites de télécommunications commerciaux, une nouvelle accélération de la production d'Ariane 5 ainsi qu'un accroissement des services d'observation de la terre. Cette augmentation des revenus reflète également la consolidation de Spot Image sur l'ensemble de l'exercice 2008.

En 2007, les revenus consolidés d'Astrium se sont accrus de 10,5 %, passant de 3,2 milliards d'euros en 2006 à 3,6 milliards d'euros en 2007. L'accroissement est dû principalement à une augmentation des revenus des services Paradigm, de la production de fusées Ariane 5 et des livraisons de missiles balistiques.

Défense & Sécurité

En 2008, les revenus consolidés de la Division Défense & Sécurité se sont élevés à 5,7 milliards d'euros. Eurofighter et les activités de radars et de missiles représentent la majorité des revenus. L'augmentation de 5,1 % par rapport aux 5,4 milliards d'euros de 2007 reflète principalement la poursuite du développement des systèmes de sécurité intégrés, des Réseaux sécurisés et des avions sans pilote, ainsi que l'application de la méthode comptable spécifique aux premières

phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M, qui a entraîné un accroissement des revenus de 171 millions d'euros par rapport à 2007. Cette augmentation des revenus reflète également l'acquisition de PlantCML courant 2008.

En 2007, les revenus consolidés de la Division Défense & Sécurité ont diminué de 8 %, passant de 5,9 milliards d'euros en 2006 à 5,4 milliards d'euros en 2007. Cette diminution reflète principalement l'effet de la modification du taux de consolidation proportionnelle (-0,4 milliard d'euros) relatif à MBDA et à une diminution de l'activité en matière de missiles stand-off. La dite baisse a été partiellement compensée par l'accélération continue de la production d'appareils Eurofighter et par la croissance des revenus dans les activités de sécurité.

COÛTS DES VENTES CONSOLIDÉS

En 2008, les coûts des ventes consolidés ont augmenté de 3,2 %, passant de 34,8 milliards d'euros en 2007 à 35,9 milliards d'euros en 2008. Cette augmentation de charges est due essentiellement au plus grand nombre de livraisons d'avions et à l'application de la méthode comptable spécifique aux premières phases d'un contrat à long terme pour le programme A400M, partiellement compensée par des coûts de programmes et de restructuration inférieurs à ceux encourus en 2007 et des effets de change des couvertures naturelles. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ».

Les coûts des ventes consolidés comprennent également la dotation aux amortissements des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant a été de -56 millions d'euros en 2008. Du fait principalement des éléments dont il vient d'être question et en dépit d'un effet négatif du taux de change du dollar des États-Unis sur les revenus d'Airbus, le niveau de marge brute a augmenté, passant de 11 % en 2007 à 17 % en 2008.

En 2007, les coûts des ventes consolidés sont demeurés globalement stables, passant de 34,7 milliards d'euros pour 2006 à 34,8 milliards d'euros pour 2007. Cette légère augmentation est due essentiellement au plus grand nombre de livraisons d'avions et à des charges relatives au Programme A400M, au programme A350 XWB et à la mise en œuvre du plan Power8 (telle que décrite auparavant). Ces facteurs ont été partiellement compensés par une baisse en 2007 des charges relatives au programme A380. Les coûts des ventes consolidés comprennent également la charge d'amortissement des frais de développement capitalisés au titre de la norme IAS 38, dont le montant a été de -46 millions d'euros en 2007. Essentiellement du fait des éléments dont il vient d'être question et d'un effet négatif du cours du dollar sur les revenus d'Airbus, le niveau de marge brute a baissé, passant de 11,9 % en 2006 à 11 % en 2007.

FRAIS COMMERCIAUX ET ADMINISTRATIFS CONSOLIDÉS

En 2008, les frais commerciaux et administratifs consolidés sont restés stables, au même niveau que 2007, soit 2,2 milliards d'euros. Des coûts plus élevés chez Astrium (liés principalement à la croissance de l'activité de prestation de services et à la consolidation de Spot Image), dans la Division ATM (liés à la croissance de l'activité) et dans d'autres Divisions ont été en grande partie compensés par la non-réurrence des frais de restructuration Power8 provisionnés chez Airbus en 2007. Voir « — 2.1.2.1 Évolutions importantes en 2006, 2007 et 2008 : grands programmes et restructuration ».

En 2007, les frais de vente et d'administration consolidés ont baissé de 4,2 %, passant de 2,3 milliards d'euros en 2006 à 2,2 milliards d'euros en 2007, ce qui reflète principalement une diminution des frais dans la Division Défense & Sécurité (modification du taux de consolidation relatif à MBDA, économies d'unités d'activité, etc.) et chez EADS Sogerma (suite à la vente de ses activités d'assistance et de maintenance au début de 2007). Cette baisse a été partiellement compensée par la hausse des frais dans la Division Eurocopter et chez Astrium, correspondant principalement à un accroissement global des activités de vente, et par des charges de restructuration se rapportant à la mise en œuvre du plan Power8 chez Airbus.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS

En 2008, les frais de recherche et développement consolidés (« R&D ») ont augmenté de 2,3 %, passant de 2,6 milliards d'euros en 2007 à 2,7 milliards d'euros en 2008. La majeure partie de cette augmentation est imputable à l'accroissement des dépenses chez Airbus, en raison du développement de l'A350 XWB, et de divers programmes d'hélicoptères. Cet accroissement a été partiellement compensé par une baisse de la R&D au titre du programme A380 chez Airbus et dans les autres Divisions, ainsi que par une hausse des crédits d'impôts recherche.

En 2007, les frais de recherche et développement consolidés ont augmenté de 6,1 %, passant de 2,5 milliards d'euros en 2006 à 2,6 milliards d'euros en 2007. La majeure partie de cette augmentation est imputable à l'accroissement des dépenses chez Airbus, en raison du développement de l'A350 XWB et de l'A330-200F. La Division Défense & Sécurité a enregistré en 2007 des frais de R&D légèrement inférieurs à ceux de 2006, tandis que les divisions Avions de transport militaire, Eurocopter et Astrium enregistraient des frais légèrement supérieurs. Ces changements reflètent aussi le fait qu'en 2007, 93 millions d'euros seulement de frais de R&D remplissaient les conditions nécessaires pour être capitalisés en tant qu'actif incorporel aux termes de la norme IAS 38 ; il s'agit d'un volume considérablement inférieur aux 411 millions d'euros de R&D capitalisés en 2006. Voir « — 2.1.3.5 Frais de recherche et développement ».

AUTRES PRODUITS ET CHARGES CONSOLIDÉS

Les autres produits et charges consolidés correspondent aux plus et moins-values sur les cessions d'immobilisations, à des produits de locations de biens et à certaines provisions.

En 2008, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, de 58 millions d'euros, contre un solde positif de 136 millions d'euros en 2007. Cette diminution était principalement due à des plus-values sur la cession de terrains et d'immeubles en France et en Allemagne, constatées en 2007.

En 2007, le solde net du poste « autres produits et charges » était positif, de 136 millions d'euros, contre un solde positif de 109 millions d'euros en 2006. L'augmentation est principalement imputable à des moindres charges diverses en 2007, ainsi qu'à des plus-values sur la cession de terrains et d'immeubles en France et en Allemagne.

PART CONSOLIDÉE DES RÉSULTATS DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET DES AUTRES PRODUITS LIÉS AUX PARTICIPATIONS

La part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations comprend principalement les résultats des sociétés mises en équivalence et les résultats imputables aux participations non consolidées.

En 2008, EADS a enregistré 211 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 296 millions d'euros en 2007. Cette baisse de -85 millions d'euros reflète principalement la réduction de la contribution de la participation d'EADS dans Dassault Aviation, incluant l'absence de retraitements IFRS en 2008, ainsi que la présence d'une plus-value non récurrente générée par la vente par EADS de sa participation de 2,13 % dans Embraer en 2007. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 11 : Part des résultats des sociétés mises en équivalence et autres produits liés aux participations ».

En 2007, EADS a enregistré 296 millions d'euros de part consolidée des résultats des sociétés mises en équivalence et des autres produits liés aux participations, contre 189 millions d'euros en 2006. L'augmentation de 107 millions d'euros reflète principalement les résultats de la quote-part de participation d'EADS dans Dassault Aviation, incluant un retraitement positif de 17 millions d'euros en 2007 conformément aux normes IFRS appliquées par EADS (comparé à l'absence de retraitement similaire en 2006), ainsi qu'une plus-value de 46 millions d'euros sur la vente par EADS de sa participation de 2,13 % dans Embraer.

PRODUIT NET (CHARGE NETTE) FINANCIER(ÈRE) CONSOLIDÉ(E)

Le poste Produit net (Charge nette) financier(ère) consolidé(e) reflète le solde net des produits et des charges financiers provenant des actifs et du passif financier, y compris la charge d'intérêts sur les avances remboursables versées par les gouvernements européens pour le financement des activités de recherche et développement.

En 2008, EADS a constaté un produit net financier consolidé de 36 millions d'euros, comparé à une charge nette financière consolidée de -199 millions d'euros en 2007. Cette amélioration est principalement due à un solde net moyen de trésorerie supérieur au cours de l'année 2008 et une augmentation des investissements des titres négociables à court et moyen terme.

En 2007, EADS a enregistré une charge nette financière consolidée de -199 millions d'euros, contre -121 millions d'euros de charge nette consolidée en 2006. Cette dégradation est due principalement à un solde net moyen de trésorerie inférieur au cours de l'année 2007 (suite notamment à l'acquisition de la participation de 20 % de BAE Systems dans Airbus en octobre 2006) et à une charge d'intérêts plus élevée encourue sur les avances remboursables consenties par les gouvernements européens.

AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT FINANCIER CONSOLIDÉ

En 2008, le poste « autre éléments du résultat financier consolidé » s'est amélioré, passant à -508 millions d'euros contre -538 millions d'euros en 2007. Cette évolution positive de 30 millions d'euros résulte essentiellement (i) d'un moindre effet négatif, d'un montant de -28 millions d'euros en 2008, de fluctuations de la valeur des soldes de trésorerie libellés en dollars des États-Unis et en livres sterling dans les bilans libellés en euros des entreprises du Groupe, comparé à un effet négatif correspondant de -274 millions d'euros en 2007, compensé par (ii) un effet négatif, d'un montant de -230 millions d'euros en 2008, de l'effet de désactualisation sur des provisions enregistrées essentiellement chez Airbus, comparé à un effet négatif correspondant de -202 millions d'euros en 2007, et (iii) un effet négatif, d'un montant de -121 millions d'euros, de l'évaluation en valeur de marché d'« instruments financiers dérivés incorporés », comparé à un effet négatif de -5 millions d'euros en 2007. Les « instruments financiers dérivés incorporés » sont des instruments financiers qui, à des fins comptables, sont réputés incorporés à des commandes de matériel libellées en dollars des États-Unis, alors que le dollar des États-Unis n'est pas de façon évidente la devise dans laquelle le prix des biens correspondants est normalement libellé dans le commerce international et n'est pas la monnaie fonctionnelle de l'une quelconque des parties à la transaction. Un impact négatif de la réévaluation d'un risque de contrepartie, dont le montant est de -49 millions d'euros, est également inclus en 2008. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 12 : Résultat financier ».

En 2007, le poste « autre résultat financier consolidé » s'est dégradé, passant à -538 millions d'euros contre -123 millions d'euros en 2006. Cette variation de -415 millions d'euros résulte principalement (i) de l'impact négatif en 2007, à hauteur de -202 millions d'euros, de l'effet d'actualisation des provisions enregistrées chez Airbus, comparé à un effet négatif de -22 millions d'euros seulement en 2006, (ii) d'un impact négatif à hauteur de -274 millions d'euros en 2007 découlant des fluctuations des devises dans l'évaluation de soldes de trésorerie notamment libellés en dollars des États-Unis et figurant aux bilans établis en euros des sociétés du Groupe, comparé à un effet négatif à hauteur de -136 millions d'euros en 2006, et (iii) d'un effet négatif à hauteur de -5 millions d'euros de l'évaluation en valeur de marché des « instruments financiers dérivés incorporés », comparé à un effet positif à hauteur de 46 millions d'euros en 2006.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES CONSOLIDÉS

En 2008, les impôts sur les bénéfices ont généré une charge d'impôt de -703 millions d'euros, comparé à 333 millions d'euros de produits d'impôts en 2007. Cette charge est liée au bénéfice imposable de 2 300 millions d'euros enregistré en 2008, comparé à la perte en base taxable de -770 millions d'euros enregistrée l'année

précédente. Le taux d'imposition effectif s'est établi à 31 % en 2008. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 13 : Impôt sur les bénéfices ».

En 2007, les impôts sur les bénéfices ont généré un produit d'impôts de 333 millions d'euros, comparé à un produit d'impôts de 81 millions d'euros en 2006. L'augmentation de ce produit est due à une perte en base taxable de -770 millions d'euros constatée en 2007, comparée à un bénéfice imposable de 34 millions d'euros au titre l'exercice précédent.

PARTICIPATIONS MINORITAIRES CONSOLIDÉES

En 2008, les intérêts minoritaires consolidés se sont élevés à 25 millions d'euros, contre 9 millions d'euros en 2007, qui se rapportent principalement à la part des intérêts minoritaires dans les résultats d'EADS Deutschland GmbH et des filiales d'Airbus Financial Services. L'augmentation des intérêts minoritaires en 2008 concerne principalement l'augmentation des résultats d'Airbus Financial Services, ainsi que la part des intérêts minoritaires relative à Spot Image suite à la consolidation de cette structure en 2008. Voir « 2.1.3.1 Le périmètre de consolidation et ses variations ».

En 2007, les participations minoritaires consolidées étaient de 9 millions d'euros, comparé à 16 millions d'euros en 2006, ce qui reflète principalement les intérêts minoritaires sur les résultats de Dornier GmbH. La baisse des participations minoritaires en 2007 se justifie principalement par la modification du taux de consolidation proportionnelle de MBDA, qui a varié de 50 % à 37,5 % au 1^{er} janvier 2007. De ce fait, la participation de 12,5 % dans MBDA détenue par Finmeccanica n'est plus reflétée en tant qu'intérêt minoritaire dans les comptes d'EADS en 2007.

BÉNÉFICE NET CONSOLIDÉ (PERTE) DE L'EXERCICE IMPUTABLE AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE

Compte tenu des éléments analysés ci-dessus, EADS a enregistré un bénéfice net consolidé de 1 572 millions d'euros en 2008, comparé à une perte nette consolidée de -446 millions d'euros en 2007 et un bénéfice net consolidé de 99 millions d'euros en 2006.

BÉNÉFICE PAR ACTION (BPA)

Le résultat de base par action a progressé de 2,51 euros par action, passant d'une perte de -0,56 € par action en 2007 à un bénéfice de 1,95 € par action en 2008. Le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008 était de 809 509 147. Le dénominateur utilisé pour calculer le BPA était de 806 978 801 actions, ce qui reflète le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant l'exercice. En 2006, le bénéfice de base par action enregistré par EADS était de 0,12 €.

Le résultat dilué par action a progressé de 2,50 euros par action, passant d'une perte diluée de -0,55 € par action en 2007 à un bénéfice dilué de 1,95 € par action en 2008. Le dénominateur utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action était de 807 596 942, ce qui reflète la moyenne pondérée du nombre d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajustée pour tenir compte de la conversion raisonnable de tous les instruments convertibles potentiels en actions ordinaires. En 2006, le bénéfice dilué par action enregistré par EADS était de 0,12 €.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 24 : Total capitaux propres » et « Note 39 : Résultat par action ».

2.1.6 Variations du total des capitaux propres consolidés (participations minoritaires comprises)

Le tableau ci-dessous récapitule les variations du total des capitaux propres consolidés au titre de l'exercice allant du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2008.

(en millions d'€)	
Solde au 31 décembre 2007	13 175
Gains et (pertes) actuariels	(313)
Écarts d'évaluation à la juste valeur cumulés (AOCI)	(3 321)
<i>dont variation de la réserve de conversion</i>	417
Bénéfice net de l'exercice	1 597
Augmentations de capital	25
Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)	22
Distribution en numéraire aux actionnaires de la société mère d'EADS N.V. / dividendes versés aux intérêts minoritaires	(107)
Variation des intérêts minoritaires	9
(Achats nets) / Cessions nettes d'actions propres	39
Solde au 31 décembre 2008	11 126

La diminution du montant des capitaux propres consolidés en 2008 résulte principalement des variations négatives du poste « Autres écarts de réévaluation de juste valeur cumulés » (« AOCI ») et des pertes actuarielles constatées. Celles-ci ont été partiellement compensées par le bénéfice net de l'exercice. On trouvera ci-dessous une analyse des AOCI et de leur impact sur le total des capitaux propres consolidés. Pour une discussion des autres postes affectant le montant total des capitaux propres consolidés, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 24 : Total capitaux propres ».

En 2008, le poste « Autres écarts de réévaluation de juste valeur cumulés » a diminué de -3 321 millions d'euros. Cette variation des AOCI est attribuable à la variation négative (nette d'impôts) de l'évaluation en valeur de marché en fin d'exercice de la portion du portefeuille de couvertures d'EADS remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39.

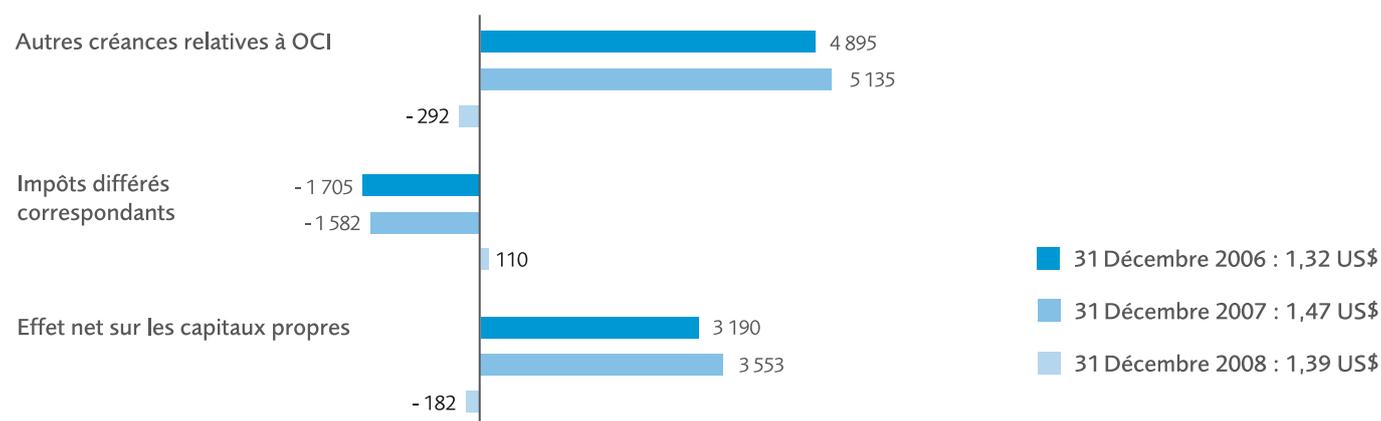
LA NORME IAS 39 – IMPACT SUR LES AOCI

Au 31 décembre 2008, le montant notionnel du portefeuille de couvertures en cours remplissant les conditions requises pour une comptabilité de couverture dans le cadre de la norme IAS 39 (« couvertures de flux de trésorerie ») totalisait environ

68,1 milliards de dollars des États-Unis, couvrant diverses transactions en euros et en livre sterling. L'évaluation en valeur de marché en fin d'exercice du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie d'EADS a entraîné une variation négative d'évaluation des AOCI de -5,4 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2007, sur la base d'un cours de clôture de 1,39 €-USD, contre une variation positive d'évaluation des AOCI de 0,2 milliard d'euros au 31 décembre 2007 par rapport au 31 décembre 2006, sur la base d'un cours de clôture de 1,47 €-USD.

Les valeurs de marché positives avant impôt des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres actifs financiers », tandis que les valeurs de marché négatives avant impôt des couvertures de flux de trésorerie sont inscrites au poste « Autres dettes financières ». Les fluctuations d'une année sur l'autre de la valeur de marché des couvertures de flux de trésorerie sont comptabilisées en AOCI. Les variations des AOCI sont nettes des effets correspondants des actifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est négative) et des passifs d'impôts différés (pour les couvertures de flux de trésorerie dont l'évaluation en valeur de marché est positive). Graphique présentant les mouvements des AOCI liés aux couvertures de flux de trésorerie pour les trois derniers exercices (en millions d'euros).

VARIATIONS DE L'AOCI EN M€



À cause de la variation négative en 2008 de la valorisation à la juste valeur du portefeuille de couvertures de flux de trésorerie, les AOCI représentent un passif net de -0,3 milliard d'euros en 2008, comparé à un actif net de 5,1 milliards d'euros en 2007. L'effet fiscal correspondant représente un actif net d'impôts différés de 0,1 milliard d'euros au 31 décembre 2008, comparé à un passif net d'impôts différés de 1,6 milliard d'euros au 31 décembre 2007, ce qui correspond à une variation d'impôts différés de 1,7 milliard d'euros.

IMPACT SUR LES AOCI DES MOUVEMENTS DES RÉSERVES DE CONVERSION

L'impact positif sur les AOCI de la variation des réserves de conversion de 417 millions d'euros en 2008 reflète l'effet du renforcement du dollar des États-Unis et de l'affaiblissement de la livre sterling (au total, cet effet positif s'élève à 517 millions d'euros), partiellement compensé par les conséquences résiduelles (négatives, pour un montant de -100 millions d'euros) de la fusion en 2004 du Groupement

d'intérêt économique Airbus (« GIE Airbus ») (entité libellée en dollars des États-Unis) avec Airbus S.A.S. (entité libellée en euros). Avant la fusion, les opérations du GIE Airbus étaient enregistrées au cours de change courant de l'exercice, à l'exception de celles qui étaient couvertes à l'aide d'instruments financiers. Depuis le 1^{er} janvier 2004, les opérations de l'ex-GIE Airbus sont enregistrées sur la base des cours de change historiques. De ce fait, aucune réserve de conversion supplémentaire n'est générée par les

opérations de l'ex-GIE Airbus. La portion des réserves de conversion accumulées au 31 décembre 2003, relativement aux éléments non monétaires hors bilan relatifs aux transactions réalisées à compter du 1^{er} janvier 2004 (soit principalement des livraisons d'avions), est progressivement transférée au compte de résultat consolidé, au fur et à mesure de ces livraisons. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en monnaies étrangères ».

2.1.7 Liquidités et fonds propres

Le Groupe a pour objectif de maintenir à tout moment une trésorerie et des équivalents de trésorerie suffisants pour répondre à ses besoins de liquidités actuels et futurs et pour maintenir une note de crédit favorable. Il s'efforce d'atteindre cet objectif par les moyens suivants :

- mise en œuvre de mesures destinées à générer des liquidités ;
- développement et maintien de son accès aux marchés des capitaux ; et
- maîtrise de son risque lié au financement des ventes.

EADS bénéficie d'une situation de trésorerie saine, avec 13,7 milliards d'euros de trésorerie brute consolidée (dont des valeurs mobilières de placement à hauteur de 7 milliards d'euros) au 31 décembre 2008, sans besoins de refinancement à court terme autres que 1 milliard d'euros d'obligations à échéance mars 2010. Cette situation de trésorerie est en outre étayée par une garantie de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, non tirée au 31 décembre 2008, sans engagements. Globalement, les dettes financières consolidées (à court et à long terme) totalisaient 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2008.

EADS définit sa situation nette de trésorerie consolidée comme étant la différence entre (i) la trésorerie, les équivalents de trésorerie et (ii) les valeurs mobilières de placement d'une part, et (iii) les dettes financières (telles qu'enregistrées au bilan consolidé) d'autre part. La situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre 2008 était de 9,2 milliards d'euros. Les facteurs affectant la situation de trésorerie d'EADS, et par conséquent son risque d'illiquidité, sont présentés ci-après.

2.1.7.1 FLUX DE TRÉSORERIE

D'une façon générale, EADS finance ses activités de fabrication et son programme de développement de produits, et notamment le développement de nouveaux avions civils, grâce à une combinaison de flux générés par les activités d'exploitation, par les avances des clients, par des partenariats de partage du risque avec les sous-traitants et par les avances remboursables des gouvernements européens. En outre, les activités militaires d'EADS bénéficient de contrats de recherche et développement financés par les États. En cas de besoin, EADS peut lever des fonds sur les marchés financiers.

Le tableau ci-dessous détaille les variations de la situation de trésorerie nette consolidée d'EADS pour chacun des exercices présentés.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 décembre 2008	Exercice clos le 31 décembre 2007	Exercice clos le 31 décembre 2006
Situation de trésorerie nette consolidée au 1^{er} janvier	7 024	4 229	5 489
Flux de trésorerie bruts provenant de l'exploitation ⁽¹⁾	4 571	3 862	3 541
Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement) ⁽²⁾	(172)	1 236	1 017
<i>Dont financement des ventes</i>	<i>(327)</i>	<i>61</i>	<i>1 160</i>
<i>Dont refinancement Paradigm</i>	<i>58</i>	<i>1 158</i>	<i>98</i>
Trésorerie affectée aux activités d'investissement ⁽³⁾	(1 840)	(1 744)	(2 590)
<i>Dont dépenses d'investissement industrielles</i>	<i>(1 837)</i>	<i>(2 028)</i>	<i>(2 708)</i>
<i>Dont autres</i>	<i>(3)</i>	<i>284</i>	<i>118</i>
Distribution en numéraire aux actionnaires / dividendes versés aux intérêts minoritaires	(107)	(98)	(536)
Augmentations de capital	24	46	94
(Achats nets) / Cessions nettes d'actions propres	39	-	(35)
Apports aux actifs des régimes de retraite	(436)	(303)	-
Paiements liés aux engagements aux termes d'options de vente accordées aux intérêts minoritaires	-	-	(2 879) ⁽⁴⁾
Autres variations de la situation financière	90	(204)	128
Situation nette de trésorerie consolidée au 31 décembre	9 193	7 024	4 229
Flux de trésorerie disponible ⁽³⁾	2 559	3 354	1 968
<i>Dont flux de trésorerie disponibles avant financement des ventes</i>	<i>2 886</i>	<i>3 293</i>	<i>808</i>

(1) Représente le flux de trésorerie provenant de l'exploitation, à l'exclusion des variations du fonds de roulement.

(2) Ce poste inclut des décaissements de trésorerie de 302 millions d'euros pour achats de primes sur options en 2008. En outre, suite à un changement de présentation dans le cadre des normes IFRS, le fonds de roulement comprend désormais l'effet net du financement des ventes. Les chiffres de 2006 et de 2007 ont été retraités en conséquence.

(3) Ne reflète pas (i) les placements en titres disponibles à la vente ou les ventes de ces derniers (ventes à hauteur de 3 357 millions d'euros en 2006 ; acquisitions de (2 641) millions d'euros en 2007 ; acquisitions de (2 676) millions d'euros en 2008), qui sont classés en liquidités et non en placements aux seules fins de cette présentation des liquidités nettes ; (ii) variation de trésorerie liée au changement de périmètre ((249) millions d'euros en 2007) ; ou (iii) apport aux actifs des régimes de retraite ((303) millions d'euros en 2007 ; (436) millions d'euros en 2008).

(4) Les paiements comprennent le prix d'acquisition de 2 750 millions d'euros pour la participation de 20 % dans Airbus, ainsi qu'un versement de dividende par Airbus à BAE Systems à hauteur de 129 millions d'euros.

La situation de trésorerie nette consolidée au 31 décembre 2008 était de 9,2 milliards d'euros, soit une augmentation de 30,9 % par rapport au 31 décembre 2007. Cette augmentation reflète principalement des flux de trésorerie brut de 4,6 milliards d'euros provenant de l'exploitation. Cette augmentation a été partiellement compensée par des activités d'investissement qui ont consommé - 1,8 milliard d'euros, ainsi que d'autres facteurs.

Flux de trésorerie bruts générés par l'exploitation

En 2008 les flux de trésorerie bruts liés à l'exploitation se sont accrus de 709 millions d'euros pour atteindre 4 571 millions d'euros, reflétant principalement les résultats plus élevés générés au cours de l'exercice.

Variations des autres éléments d'actif et de passif d'exploitation (fonds de roulement)

Le fonds de roulement comprend les créances clients, les stocks, les autres actifs et les charges constatées d'avance diminués des dettes fournisseurs, des autres dettes (dont les avances faites par les clients), des produits comptabilisés d'avance et du financement des ventes. Les variations du fonds de roulement ont entraîné un impact négatif sur la situation de trésorerie nette à fin 2008

-0,2 milliard d'euros et un impact positif sur la situation de trésorerie nette à fin 2007 - 1,2 milliard d'euros. En 2008, les principaux facteurs contribuant à la variation négative du fonds de roulement ont été (i) l'évolution des stocks -1,2 milliard d'euros, représentant l'augmentation des stocks chez Airbus, Eurocopter et la Division Défense & Sécurité, et (ii) l'évolution des autres actifs et passifs courants -1 milliard d'euros, au travers principalement du paiement des primes d'options -0,3 milliard d'euros et du financement des ventes -0,3 milliard d'euros. Cette variation négative du fonds de roulement au cours de l'exercice 2008 a été presque entièrement compensée par des acomptes reçus des clients - 2,4 milliards d'euros, dont la moitié environ représente des acomptes de clients émanant de Divisions autres qu'Airbus.

En 2007, le principal facteur net contribuant à la variation positive du fonds de roulement a consisté dans des acomptes provenant de clients (4,8 milliards d'euros), dont 1,2 milliard d'euros provenant de la titrisation de créances futures suite à la réalisation en 2007 d'un important jalon technique du programme Paradigm. Environ la moitié des 3,6 milliards d'euros résultant des acomptes clients provient de versements faits par les clients chez Airbus. La variation positive des avances reçues a été partiellement compensée par l'évolution des stocks nets en 2007 (- 3 milliards d'euros), lequel reflète

l'augmentation des stocks dans toutes les Divisions, et notamment chez Airbus, qui représente environ la moitié du total.

Avances remboursables des gouvernements européens. Au 31 décembre 2008, le total des avances remboursables reçues des gouvernements européens, enregistrées au bilan aux postes « autres dettes financières non courantes » et « autres dettes

financières courantes », totalisait 4,9 milliards d'euros, montant qui inclut les intérêts courus.

En 2008, les encaissements d'avances remboursables des gouvernements européens se sont élevés à 0,1 milliard d'euros, tandis que les remboursements totalisaient - 0,4 milliard d'euros. Des intérêts courus correspondants pour un montant de -0,3 milliard d'euros ont été enregistrés en 2008.

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

(en milliards d'€)	2008	2007	2006
Long courrier et à large fuselage	1,1	1,3	1,5
A380	3,4	3,5	3,3
Eurocopter	0,1	0,2	0,2
Autres	0,3	0,3	0,4
Total	4,9	5,3	5,4

Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement

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

Dépenses d'investissement industriels. Les dépenses d'investissement industriels (investissements dans des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles) ont totalisé 1,8 milliard d'euros en 2008 contre 2,0 milliards d'euros en 2007 et 2,7 milliards d'euros en 2006. Les dépenses d'investissement en 2008 se rapportaient aux programmes chez Airbus, pour un montant de 0,9 milliard d'euros (relatifs principalement à l'A350 XWB, et aux projets d'avion ravitailleur multirôle (MRTT) et monocouloir) et à des projets supplémentaires dans les autres Divisions, d'un montant de 0,9 milliard d'euros, comprenant notamment la mise en place des satellites Skynet 5 chez Paradigm. Si l'on exclut les investissements se rapportant à Airbus et à Paradigm, les autres Divisions d'EADS encourent environ 0,8 milliard d'euros par an de dépenses d'investissement associées à leurs opérations courantes.

Pour la période de 2009 à 2010, il est anticipé que la majeure partie des dépenses d'investissement d'EADS sera liée aux activités d'Airbus — notamment au programme A350 XWB — et seront globalement réparties en France, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni, ainsi que pour la chaîne d'assemblage industriel de l'A320 à Tianjin, en Chine.

Autres. En 2008, un flux négatif de 3 millions d'euros était recensé dans cette catégorie. En 2007, le flux positif de 284 millions d'euros reflète principalement les produits des

cessions d'immeubles et de participations dans diverses entités non consolidées, ainsi que la cession des actions d'Embraer. En 2006, le chiffre positif de 118 millions d'euros reflète principalement le produit de la vente de LFK GmbH à MBDA, ainsi que d'autres cessions d'actifs.

Flux de trésorerie disponibles

Du fait des facteurs ci-dessus, les flux de trésorerie positifs disponibles ont totalisé 2,6 milliards d'euros en 2008, contre 3,4 milliards d'euros en 2007 et 2 milliards d'euros en 2006. Le flux de trésorerie disponible positif avant financement des ventes était de 2,9 milliards d'euros en 2008, contre 3,3 milliards d'euros en 2007 et 0,8 milliard d'euros en 2006.

Apport aux actifs des régimes de retraite

En 2007, la diminution de trésorerie de -0,3 milliard d'euros se rapporte à la mise en œuvre d'un dispositif de fiducie contractuel (DFC) destiné à recueillir les contributions et financer l'achat d'actifs pour des régimes de retraite. Le DFC a été financé initialement par un apport de liquidités et de valeurs mobilières d'un montant de 0,5 milliard d'euros (dont 0,3 milliard d'euros en liquidités et 0,2 milliard d'euros en valeurs mobilières non classées en équivalents de trésorerie) par certaines entreprises du Groupe EADS en Allemagne.

En 2008, une contribution complémentaire de (0,4) milliard d'euros de la part de certaines entreprises du Groupe EADS a été réalisée. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26B : Provisions pour régimes de retraite ». EADS pourra faire des apports supplémentaires comme actifs du régime sur la durée afin de réduire la provision pour régimes de retraite inscrite à son bilan.

Autres variations de la situation financière

En 2008, l'évolution positive de 90 millions d'euros reflète, d'une façon générale, les effets de change sur les dettes financières. En 2007, la variation négative de (204) millions d'euros reflète principalement la modification du taux de consolidation proportionnelle de MBDA, qui est passé de 50 % en 2006 à 37,5 % en 2007. La variation positive de 128 millions d'euros en 2006 correspond principalement aux effets de change sur les dettes financières.

2.1.7.2 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les liquidités et le portefeuille de valeurs mobilières du Groupe sont investis essentiellement dans des instruments financiers non spéculatifs, dont la plupart présentent un degré élevé de liquidité, par exemple des certificats de dépôt, des dépôts à un jour, des billets de trésorerie et d'autres instruments du marché monétaire. Voir « — 2.1.8.2 Taux d'intérêt » et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

EADS dispose d'un système de gestion centralisée de la trésorerie transfrontalier entièrement automatisé (couvrant la France, l'Allemagne, l'Espagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et les États-Unis). Ce système de gestion centralisée de la trésorerie améliore la capacité qu'a le Groupe d'évaluer de manière fiable et à chaque instant la situation de trésorerie de chaque filiale au sein du Groupe et lui permet de répartir les liquidités de façon optimale au sein du Groupe en fonction des besoins variables à court terme.

Le total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (titres considérés comme disponibles à la vente compris) en 2008 inclut une somme de 0,7 milliard d'euros résultant de la consolidation proportionnelle à 37,5 % de MBDA, contre 0,6 milliard d'euros en 2007.

2.1.7.3 DETTES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES

Le tableau ci-dessous fournit la composition des dettes financières consolidées d'EADS, lesquelles incluent les dettes à court et à long terme, au 31 décembre 2008 :

(en millions d'€)	31 décembre 2008			
	Ne dépassant pas 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations	-	1 029	498	1 527
Dettes envers des établissements financiers	103	304	591	998
Emprunts	197	169	312	678
Contrats de location-financement	19	46	97	162 ⁽¹⁾
Autres	1 139	-	-	1 139
Total	1 458	1 548	1 498	4 504⁽²⁾

(1) Ce chiffre reflète l'effet de 373 millions d'euros de la compensation effectuée entre des dépôts bancaires cantonnés et des engagements de financement des ventes correspondants.

(2) Les dettes financières comprennent des dettes sans recours d'Airbus, à hauteur de 737 millions d'euros.

Le solde non remboursé des dettes financières a diminué de 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2007 à 4,5 milliards d'euros au 31 décembre 2008. Les dettes financières comprennent les engagements liés à des transactions de financement des ventes, s'élevant à 836 millions d'euros au 31 décembre 2008, la majorité portant intérêt à des taux variables. Voir « — 2.1.7.4 Financement des ventes ».

Le programme EMTN. Un programme d'obligations à moyen terme en euros (sigle anglais « EMTN ») de 3 milliards d'euros est actuellement en place chez EADS. En 2003, EADS a tout d'abord émis des obligations pour un montant d'1 milliard d'euros, arrivant à échéance en 2010 et portant intérêt à un taux de 4,625 % (taux d'intérêt effectif : 4,686 %), lequel, suite à un swap conclu ultérieurement, a été transformé en un taux variable égal à l'EURIBOR à trois mois plus 1,02 %. Plus tard en 2003, EADS a émis une nouvelle tranche d'obligations pour un montant supplémentaire de 0,5 milliard d'euros, arrivant à échéance en 2018 et portant intérêt à un taux de 5,5 % (taux

d'intérêt effectif : 5,6 %), lequel, suite à un swap conclu en 2005, a été transformé en un taux variable égal à l'EURIBOR à trois mois plus 1,72 %.

Prêt de la Banque Européenne d'Investissement. En 2004, la Banque Européenne d'Investissement a accordé à EADS un prêt à long terme d'un montant de 421 millions de dollars des États-Unis au taux d'intérêt de 5,1 % (taux d'intérêt effectif : 5,1 %).

Programme de billets de trésorerie. EADS est en mesure d'émettre des billets de trésorerie renouvelés mensuellement, dans le cadre d'un programme spécifique. Ces billets de trésorerie porteraient intérêt à des taux fixes ou variables, avec des échéances individuelles allant de 1 jour à 12 mois. Le programme est en place depuis 2003 et comporte une limite maximum de volume autorisé de 2 milliards d'euros. Au 31 décembre 2008, aucun billet de trésorerie n'était en circulation dans le cadre de ce programme.

2.1.7.4 FINANCEMENT DES VENTES

EADS favorise les ventes au comptant et encourage un financement indépendant de la part des clients, afin d'éviter de conserver à sa charge des risques de crédit ou d'actif pour les produits livrés. Cependant, afin de soutenir les ventes de ses produits, principalement chez Airbus et ATR, EADS accepte éventuellement de participer au financement de ses clients, au cas par cas, soit directement, soit au moyen de garanties fournies à des tiers.

En réaction à la demande permanente de financement de ses clients et de la volatilité actuelle sur les marchés financiers et de crédit, EADS prévoit d'encourir des dépenses supplémentaires à l'occasion du financement des ventes d'avions civils, essentiellement au moyen de contrats de location-financement et de prêts. Elle a cependant l'intention de maintenir ces dépenses au niveau le plus raisonnable possible.

Des équipes dédiées et expérimentées structurent ces opérations de financement et suivent de près le risque total de financement

et de valeur d'actif d'EADS et son évolution en termes de qualité, de volume et d'intensité de besoins en liquidités. EADS vise à structurer tous les financements qu'elle assure à ses clients suivant des conditions contractuelles conformes aux normes du marché, afin de faciliter toute vente ou réduction ultérieures de ce risque.

Pour déterminer le montant et les conditions d'une transaction de financement, Airbus et ATR prennent en compte la cote de crédit de la compagnie aérienne, ainsi que les facteurs de risque spécifiques à l'environnement d'exploitation prévu de l'avion et à sa valeur future prévisible. Les rendements du marché et les pratiques bancaires courantes servent également à fixer des références pour les conditions de financement proposées aux clients.

Environ 19 % des 4,5 milliards d'euros du total des dettes financières consolidées au 31 décembre 2008 correspondent au financement des actifs liés au financement des ventes d'EADS, qui ont des échéanciers de paiement prévisibles à long terme.

On trouvera ci-dessous le détail des montants totaux des dettes liées au financement des ventes en cours.

(en millions d'€)	2008	2007	2006
Contrats de location-financement ⁽¹⁾	14	35	72
Dettes envers des établissements financiers	664	742	905
Emprunts	158	183	245
Total dettes liées au financement des ventes	836	960	1 222

(1) Ces chiffres reflètent l'effet de la compensation effectuée entre des dépôts bancaires cantonnés et des engagements dans le cadre de contrats de location-financement (373 millions d'euros en 2008 ; 677 millions d'euros en 2007 ; 927 millions d'euros en 2006).

Les montants des dettes liées au financement des ventes aux 31 décembre 2008, 2007 et 2006 reflètent la compensation effectuée entre certaines dettes sur financement des ventes et les dépôts bancaires cantonnés correspondant garantissant ces dettes, dont le montant était de 0,4 milliard d'euros (en 2008), 0,7 milliard d'euros (en 2007) et 0,9 milliard d'euros (en 2006). Sur le montant résiduel de 0,8 milliard d'euros de dettes financières liées au financement des ventes au 31 décembre 2008, 0,7 milliard d'euros se présente sous la forme de dettes sans recours, pour lesquelles les obligations de remboursement d'EADS se limitent aux sommes reçues de ses contreparties dans le cadre des transactions. Une portion importante des actifs financiers correspondants représentant des engagements de clients non annulables fait état d'échéances particulières qui correspondent étroitement à celles des dettes financières correspondantes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 27 : Dettes financières ». Voir aussi « — 2.1.3.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

En outre, au titre des dettes compensées, Airbus a reçu en 1999 une Note de Réinvestissement de la Deutsche Bank AG d'un

montant de 800 millions de dollars, représentant un capital restant dû de 372 millions d'euros au 31 décembre 2008 (31 décembre 2007 : 396 millions d'euros, 31 décembre 2006 : 480 millions d'euros). Les soldes des emprunts liés au financement des ventes à la clôture des exercices 2007 et 2006 ont été ajustés des montants précédents en conséquence.

Les transactions de financement des ventes sont, d'une façon générale, garanties par l'avion sous-jacent. En outre, Airbus et ATR bénéficient de conventions protectrices et de montages de garantie établis sur mesure en fonction du risque perçu et de l'environnement juridique de chaque transaction.

EADS classe le risque découlant de ses activités de financement des ventes en deux catégories : (i) le risque de financement, où la solvabilité du client — sa capacité à s'acquitter de ses obligations dans le cadre d'un accord de financement — constitue le risque ; et (ii) le risque de valeur d'actif, où le risque porte sur la baisse de la valeur future de l'avion financé. Voir aussi « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque lié au financement des ventes ».

Risque de financement des ventes

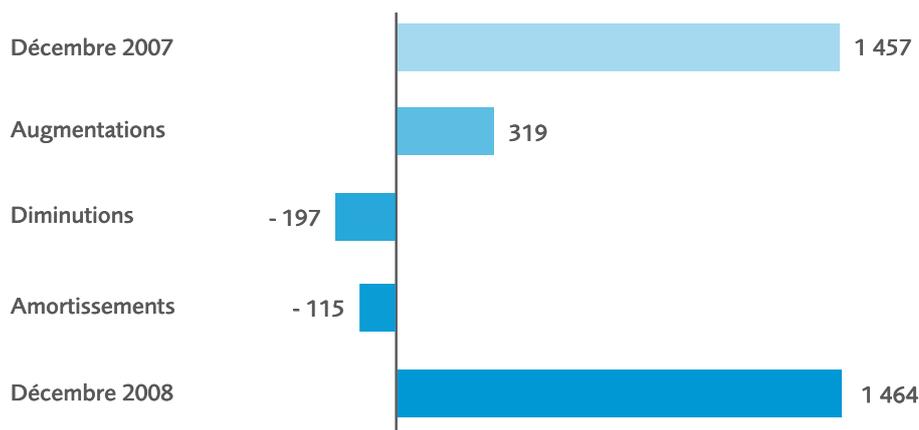
Risque brut : Le risque brut de financement des ventes est calculé en additionnant (i) la valeur comptable nette des avions sous contrat de location simple ; (ii) le montant principal à rembourser des contrats de location-financement ou des prêts ; et (iii) la valeur présente nette des montants maximum d'engagements dans le cadre de garanties financières.

Le risque brut de financement des ventes dans le cadre de contrats de location simple, de contrats de location-financement et de prêts diffère de la valeur des actifs correspondants au bilan d'EADS et de ses engagements éventuels hors bilan correspondants pour les raisons suivantes : (i) les actifs sont enregistrés conformément aux normes IFRS, mais sont

susceptibles de se rapporter à des transactions pour lesquelles le recours à Airbus ou à ATR est limité ; (ii) la valeur des actifs est dépréciée ou amortie au bilan consolidé ; (iii) le risque brut hors bilan est calculé comme étant la valeur présente nette des paiements futurs, alors que les États financiers présentent le total des versements futurs en termes nominaux ; et (iv) le risque lié aux GVA enregistrées en contrats de location simple dans les États financiers est classé en risque de valeur d'actif et non en risque de financement.

Le risque brut de financement des ventes d'Airbus s'élève à 1,5 milliard de dollars des États-Unis (1,1 milliard de dollars des États-Unis) au 31 décembre 2008. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de ce risque en 2008 (en millions de dollars des États-Unis).

ÉVOLUTION DU FINANCEMENT BRUT D'AIRBUS AU COURS DE L'EXERCICE 2008



Le risque de financement des ventes d'Airbus au 31 décembre 2008 est réparti sur 74 avions, exploités en continu par 20 compagnies aériennes. En outre, le niveau de risque est susceptible d'inclure d'autres actifs liés aux avions, par exemple les pièces détachées. 90 % du risque brut de financement des ventes d'Airbus est réparti sur 11 compagnies aériennes dans 11 pays (à l'exclusion des engagements de financements).

Le risque brut de financement des ventes d'ATR est de 0,3 milliard de dollars des États-Unis (0,2 milliard d'euros) au 31 décembre 2008. Ce risque est réparti sur 182 avions. EADS ne consolide proportionnellement que 50 % d'ATR et partage ce risque avec son partenaire, à savoir Alenia.

Risque net. Le risque net est la différence entre le risque brut et la valeur estimée du nantissement. La valeur du nantissement est évaluée à l'aide d'un modèle dynamique fondé sur la valeur présente nette des locations futures prévues de l'appareil sur le marché de la location et sur le coût potentiel du défaut de paiement. Ce modèle d'évaluation donne des résultats typiquement plus bas que les estimations de la valeur résiduelle effectuées par des sources indépendantes afin de prendre en compte ce que le Groupe estime être son évaluation prudente des conditions de marché, ainsi que les coûts de reprise des appareils et de remise en état. Voir aussi « — 2.1.3.8 Comptabilisation dans les États financiers des transactions de financement des ventes ».

Le tableau ci-dessous fournit les détails du passage du risque brut au risque net de financement (lequel n'inclut pas les GVA) aux 31 décembre 2008, 2007 et 2006. Il prend en compte 100 % du risque de financement des ventes d'Airbus et 50 % du risque d'ATR, ce qui correspond à la participation d'EADS dans ATR.

(en millions d'€)	Note*	Airbus			ATR 50 %			Total EADS		
		31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
Contrats de location simple	15	366	506	1 080	67	94	136	433	600	1 216
Contrats de location-financement et prêts	17	1 329	1 017	957	23	19	29	1 352	1 036	986
Autres		-	-	-	88	81	87	88	81	87
Total financement des ventes au bilan		1 695	1 523	2 037	178	194	252	1 873	1 717	2 289
Financement des ventes hors bilan	34	484	526	834	46	42	43	530	568	877
Transactions sans recours au bilan		(1 012)	(931)	(1 121)	-	-	-	(1 012)	(931)	(1 121)
Ajustements hors bilan		(115)	(128)	(351)	-	-	-	(115)	(128)	(351)
Risque brut de financement des ventes	34	1 052	990	1 399	224	236	295	1 276	1 226	1 694
Valeurs des nantissements	34	(476)	(411)	(521)	(203)	(211)	(270)	(679)	(622)	(791)
Risque net		576	579	878	21	25	25	597	604	903
Dépréciations d'actifs et provisions pour :										
Contrats de location simple	34	(52)	(102)	(272)	-	-	-	(52)	(102)	(272)
Contrats de location-financement et prêts	34	(244)	(191)	(199)	-	-	-	(244)	(191)	(199)
Engagements au bilan	34	-	-	-	(21)	(25)	(25)	(21)	(25)	(25)
Engagements hors bilan	34	(280)	(286)	(407)	-	-	-	(280)	(286)	(407)
Dépréciations d'actifs et provisions		(576)	(579)	(878)	(21)	(25)	(25)	(597)	(604)	(903)
Risque résiduel		-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Les chiffres indiqués renvoient au numéro des Notes annexes aux États financiers consolidés 2008 (IFRS).

La valeur brute des contrats de location simple consolidés figurant dans le tableau ci-dessus (433 millions d'euros à fin 2008, 600 millions d'euros à fin 2007 et 1 216 millions d'euros à fin 2006) est inscrite parmi les « Immobilisations corporelles » à la valeur comptable nette des contrats de location simple avant dépréciation pour pertes de valeur. Les dépréciations pour pertes de valeur cumulées correspondantes (52 millions d'euros à fin 2008, 102 millions d'euros à fin 2007 et 272 millions d'euros à fin 2006) sont imputées sur cette valeur comptable nette. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 15 : Immobilisations corporelles » et « — Note 34 : Engagements hors bilan ».

Le tableau ci-dessus indique également la valeur brute des contrats de location-financement consolidés et des prêts (1 352 millions d'euros à fin 2008, 1 036 millions d'euros à fin 2007 et 986 millions d'euros à fin 2006). Les contrats de location-financement consolidés (848 millions d'euros à fin 2008, 690 millions d'euros à fin 2007 et 739 millions d'euros à fin 2006) sont inscrits parmi les actifs de financement à long terme, enregistrés à leur valeur comptable

avant dépréciations pour pertes de valeur. Les prêts (504 millions d'euros à fin 2008, 346 millions d'euros à fin 2007 et 247 millions d'euros à fin 2006) sont également inscrits parmi les actifs de financement à long terme, à leur montant brut non encore remboursé. Les dépréciations pour pertes de valeur cumulées correspondantes (244 millions d'euros à fin 2008, 191 millions d'euros à fin 2007 et 199 millions d'euros à fin 2006) sont imputées sur les valeurs comptables brutes. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 17 : Participations mises en équivalence, autres participations financières et actifs de financement non courants ».

Le risque de financement des ventes hors bilan chez Airbus et ATR (comptabilisé à 50 % pour cette dernière par EADS) était de 530 millions d'euros à fin 2008, 568 millions d'euros à fin 2007 et 877 millions d'euros à fin 2006. Ces montants reflètent la valeur nominale totale des versements futurs dans le cadre de structures « lease in/lease out ». La valeur présente nette correspondante des versements futurs (actualisée et nette de facteurs d'atténuation) est comprise dans le risque brut de financement pour un montant de 415 millions d'euros à fin

2008, de 440 millions d'euros à fin 2007 et de 526 millions d'euros à fin 2006. Une provision de 280 millions d'euros figure au bilan d'EADS au 31 décembre 2008 pour couvrir le montant intégral du risque net correspondant. Voir les « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan ».

Risque de valeur d'actif. Une part importante du risque de valeur d'actif d'EADS découle des GVA en cours, principalement chez Airbus. Le Groupe juge que les risques financiers associés à ces garanties sont sous contrôle. Trois facteurs expliquent à cette position : (i) la garantie donnée ne couvre qu'une tranche de la valeur future estimée de l'avion, et son niveau est considéré comme prudent par rapport à la valeur future estimée de chaque appareil ; (ii) le risque lié aux GVA est réparti sur un grand nombre d'appareils et de clients ; et (iii) les périodes d'exercice des GVA en cours couvrent tout un éventail de périodes allant jusqu'en 2019, de sorte que le niveau de risque lié à leurs échéances demeure bas pour tout exercice donné. Du fait que les périodes d'exercice des GVA tombent en moyenne au cours de la 12^e année suivant la livraison de l'avion, les GVA émises en 2008 ne pourront, d'une façon générale, être exercées avant 2020, et EADS ne prévoit donc pas d'augmentation d'un tel risque à court terme. En outre, ces GVA doivent en général être exercées à l'intérieur d'une fenêtre de temps définie d'avance et comportent des conditions expresses qui doivent être remplies pour qu'elles soient exerçables.

Risque brut. Le risque brut de valeur d'actif est défini comme la somme des montants maximum des tranches garanties (par opposition à la somme des montants maximum des valeurs d'actifs garanties) dans le cadre des GVA en cours.

Au 31 décembre 2008, le risque brut de valeur d'actifs d'Airbus était de 2,5 milliards de dollars des États-Unis (1,8 milliard d'euros). La part hors bilan du risque brut de valeur d'actif d'Airbus, correspondant à des GVA dont les valeurs nettes actuelles individuelles sont inférieures à 10 % du prix de vente de chaque avion était de 946 millions d'euros, montant qui exclut 476 millions d'euros d'actifs pour lesquels le risque est considéré comme nul. Dans bien des cas, le risque est limité à une portion spécifique de la valeur résiduelle de l'avion. Le risque brut de valeur d'actifs résiduel d'Airbus est enregistré au bilan.

Risque net. La valeur présente du risque inhérent aux garanties de valeur d'actifs données, lorsqu'une mise en jeu est considérée comme probable, est intégralement couverte et comprise dans le montant total des provisions pour risques de valeur d'actifs, dont le montant est de 597 millions d'euros au 31 décembre 2008. Cette provision couvre la différence estimée éventuelle entre la valeur estimée de l'avion à la date à laquelle

la garantie peut être mise en jeu et la valeur garantie sur la base de l'opération en prenant en considération les contre-garanties. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 26C : Autres provisions ».

Engagements de financements. Si des engagements visant à fournir des financements par rapport aux commandes d'Airbus et d'ATR sont également conclus, ces engagements ne sont pas considérés comme faisant partie du risque brut tant que le financement n'a pas été mis en place, ce qui n'a éventuellement lieu qu'au moment de la livraison de l'avion. Ceci est dû au fait que (i) l'expérience passée suggère qu'il est peu probable que tous ces promesses de financements seront effectivement mises en œuvre (bien qu'il soit possible que les clients qui n'en bénéficient pas puissent néanmoins demander une assistance en matière de financement avant la livraison d'un avion), (ii) tant que l'avion n'a pas été livré, Airbus ou ATR conservent la propriété de l'actif et n'encourent pas de risque anormal à ce titre (mis à part le risque correspondant aux travaux en cours) et (iii) des tiers sont toujours susceptibles de prendre part au financement.

Commandes et engagements de financements. Au cours des trois dernières années (2006, 2007 et 2008), le nombre moyen de nouvelles commandes d'avions pour lesquelles un engagement de financement a été accordé représente 5 % du nombre moyen de commandes enregistrées sur la même période, soit 56 avions concernés par an sur un total annuel de 1 061 commandes en moyenne. Ces engagements de financements pourront ou non se concrétiser à la date de livraison contractuelle de l'appareil. En outre, le niveau de l'aide au financement varie, tout comme les conditions proposées aux clients.

Livraisons et aides aux financements mises en œuvre à la livraison. Au cours des trois dernières années (2006, 2007 et 2008), le nombre d'avions livrés pour lesquels une aide au financement a été fournie par Airbus a atteint 2 % du nombre moyen de livraisons sur la même durée, soit 8 avions financés par an sur un nombre moyen de 457 livraisons par an. Cette aide au financement peut prendre la forme de prêts classiques ou subordonnés ou de garanties. À titre de rappel, l'aide en question a pu avoir pour origine les engagements de financements accordés par EADS lors de la signature des contrats d'achat (voir ci-dessus), ou bien avoir été le résultat d'une demande de financement faite par le client avant la livraison de l'appareil.

Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 34 : Engagements hors bilan » pour une analyse détaillée des politiques de financement des ventes et des procédures comptables d'EADS.

2.1.8 Activités de couverture

2.1.8.1 COURS DE CHANGE

Plus de 60 % des revenus d'EADS est libellée en dollars des États-Unis (environ 31 milliards de dollars des États-Unis chez Airbus en 2008). Or, environ la moitié de ce risque de change est « naturellement couvert » par des dépenses elles aussi libellées en dollars des États-Unis. Les dépenses restantes sont encourues principalement en euros, et dans une moindre mesure en livres sterling. En conséquence, dans la mesure où EADS n'utiliserait pas des instruments financiers pour couvrir son risque de change net futur entre le moment où un client passe commande et la date de la livraison, ses résultats seraient affectés par les fluctuations du cours de change du dollar des États-Unis par rapport à ces devises, et dans une moindre mesure par les fluctuations du cours de change de la livre sterling par rapport à l'euro. L'intention du Groupe étant de générer des résultats uniquement au travers de ses activités d'exploitation et non en spéculant sur des mouvements de taux des devises étrangères, EADS utilise des stratégies de couverture pour atténuer l'impact des variations des taux de change sur son EBIT*.

Voir « — 2.1.4.3 Niveau de l'EBIT* par Division — Impact des cours de change sur l'EBIT* ». Voir également « Facteurs de risque — 1. Risques liés aux marchés financiers — Exposition au risque de change ».

Du fait qu'EADS a recours aux instruments financiers pour couvrir son risque de change net, la part de ses revenus libellés en dollars des États-Unis non couverte par des instruments financiers (environ 28 % du total des revenus consolidés) est exposée à des risques du fait des fluctuations des cours de change. Un certain pourcentage de cette part non couverte des revenus (liée aux acomptes versés par les clients avant la livraison) est converti en euros au cours en vigueur au moment où les acomptes sont reçus par EADS. Le reste des revenus libellés en dollars des États-Unis et non couverts (correspondant à une partie des versements effectués à la livraison) est sujet à fluctuation des cours. Voir « — 2.1.3.7 Conversion des États financiers établis en monnaies étrangères ».

Risque sur les ventes d'avions. Pour les produits tels que les avions, EADS couvre typiquement les ventes prévues en dollars des États-Unis. Les éléments couverts sont définis comme les premiers encaissements futurs prévisionnels probables pour un mois donné, sur la base des règlements finaux à la livraison. Le montant des flux à couvrir pourra atteindre 100 % de l'équivalent du risque net initial en dollars des États-Unis. Pour EADS, une transaction prévisionnelle est considérée comme probable si la livraison future est inscrite dans le carnet de commandes fermes ou si sa réalisation est très probable en vue d'éléments contractuels (une lettre d'intention, par exemple). Le ratio de couverture est ajusté pour prendre en compte les mouvements macroéconomiques affectant le cours au comptant et les taux d'intérêt, le cas échéant, ainsi que la robustesse du cycle commercial.

Risque sur l'activité non aéronautique. Pour son activité non aéronautique, EADS couvre typiquement les encaissements et les décaissements en devises étrangères provenant de contrats d'achat et de vente en suivant la même logique, normalement pour des volumes inférieurs.

Risque sur les opérations de trésorerie. Dans le cadre de ses opérations de trésorerie, EADS conclut des swaps de change (d'un montant notionnel de 5,2 milliards d'euros à la fin de l'exercice 2008) pour prendre en compte les fluctuations à court terme des soldes de trésorerie dans des devises autres que l'euro au niveau des entités commerciales. Les fluctuations d'un exercice à l'autre de la juste valeur de marché de ces swaps sont enregistrées au compte de résultat consolidé au poste « Autres éléments du résultat financier ». Ces fluctuations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS.

Instruments financiers dérivés incorporés. EADS a aussi recours à des instruments financiers dérivés de change qui sont incorporés à certains contrats d'achat et de location libellés dans une devise autre que la devise fonctionnelle des parties au contrat ; cela concerne principalement le dollar des États-Unis et la livre sterling. Les gains ou les pertes se rapportant à ces instruments financiers dérivés de change incorporés sont enregistrés au poste « Autres éléments du résultat financier ». Ces fluctuations sont susceptibles d'avoir un effet important sur le résultat net d'EADS. En outre, EADS couvre le risque de change découlant de transactions financières, par exemple les transactions de financement ou les valeurs mobilières, dans des devises autres que l'euro.

Portefeuille de couvertures. EADS gère un portefeuille de couvertures à long terme, avec des échéances à plusieurs années, représentant son risque net sur les ventes en dollars des États-Unis, provenant principalement des activités d'Airbus (et dans une moindre mesure de la Division Eurocopter, d'ATR, de la Division Défense & Sécurité et de la Division Avions de transport militaire). Le risque net est défini comme le risque total de change (produits libellés en dollars des États-Unis), net de la partie qui est « naturellement couverte » par des dépenses libellées en dollars des États-Unis. Le portefeuille de couvertures représente la très grande majorité des transactions de couverture du Groupe.

Dans le cadre de la préparation de ses États financiers, EADS désigne la plupart du temps une portion du total des flux de trésorerie fermes futurs comme position couverte pour couvrir le risque net de change qu'elle anticipe. Donc, aussi longtemps que les encaissements bruts réels en devises étrangères (par mois) dépassent la portion désignée comme couverte, le retard ou l'annulation des transactions de vente et des encaissements correspondants n'ont pas d'impact comptable sur l'opération de couverture. En guise d'instruments de couverture, EADS utilise principalement des contrats de change à terme et des contrats synthétiques de gré à gré, ainsi que des options.

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

Le tableau ci-dessous détaille le montant notionnel des couvertures de change en place au 31 décembre 2008, ainsi que les cours moyens du dollar des États-Unis applicables à l'EBIT* correspondant.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 et au-delà	Total
Total couvertures (en milliards d'USD)	16,0	18,7 ⁽¹⁾	15,3 ⁽¹⁾	9,9 ⁽¹⁾	4,5	2,2	1,5	68,1
Cours à terme (en USD) ⁽²⁾								
€-USD	1,26	1,35	1,41	1,41	1,41	1,42	1,42	
GBP-USD	1,69	1,78	1,87	1,85	1,81	1,81	1,87	

(1) Dont 3,5 milliards de dollars des États-Unis, 4,4 milliards de dollars des États-Unis et 1,1 milliard de dollars des États-Unis d'options de vente en 2010, 2011 et 2012, respectivement.

(2) Options exclues.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de change du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35C : Informations relatives aux instruments financiers — Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

2.1.8.2 TAUX D'INTÉRÊT

EADS utilise une approche de gestion de type actif-passif dans le but de limiter son risque de taux d'intérêt. EADS s'efforce d'assortir le profil de risque de ses actifs à une structure de passif correspondante. Le risque net de taux d'intérêt restant est géré au moyen d'instruments de plusieurs types afin de minimiser les risques et les impacts financiers. EADS est par conséquent susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt à des fins de couverture.

Les instruments correspondant spécifiquement à des instruments de dettes (par exemple les obligations émises dans le cadre du programme EMTN) ont tout au plus les mêmes

montants nominaux, ainsi que les mêmes dates d'échéance, que les éléments couverts correspondants.

En ce qui concerne la gestion de son solde de trésorerie, EADS investit principalement dans des instruments à court terme et/ou dans des instruments à taux variable afin de minimiser plus encore tout risque de taux d'intérêt dans son portefeuille de liquidités et de valeurs mobilières.

Pour plus de détails concernant les montants notionnels des instruments financiers dérivés de taux d'intérêt du Groupe, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35C : Informations relatives aux instruments financiers — Montants notionnels des instruments financiers dérivés ».

Pour plus de renseignements au sujet des risques de marché et de la manière dont EADS s'efforce de gérer ces risques, voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

2.2 ÉTATS FINANCIERS

Les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, avec les Notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, sont joints au présent document. Ils sont réputés incorporés au Document d'Enregistrement et en font partie intégrante.

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

- les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2006, avec les

Notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels qu'inclus dans la « Partie 1/1.2 États financiers » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM et approuvé par celle-ci le 25 avril 2007, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam ; et

- les États financiers consolidés (IFRS) et les comptes sociaux d'EADS pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, avec les Notes, annexes et rapports correspondants des Auditeurs, tels qu'inclus dans la « Partie 1/1.2 États financiers » du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de

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

l'AFM et approuvé par celle-ci le 24 avril 2008, et déposé en anglais auprès de la Chambre de commerce d'Amsterdam.

disponibles en anglais sur www.eads.net et pour consultation à la Chambre de commerce d'Amsterdam.

Des exemplaires des Documents d'Enregistrement mentionnés ci-dessus peuvent être obtenus gratuitement, sur simple demande, en anglais, en français, en espagnol et en allemand, au siège social de la Société et sur www.eads.net. Des exemplaires des États financiers mentionnés ci-dessus sont également

EADS confirme que les rapports des Auditeurs joints au présent document (ainsi que ceux incorporés par référence) ont été reproduits avec exactitude et qu'à la connaissance d'EADS et selon ce qu'elle a pu établir à partir des informations fournies par les Auditeurs, aucun fait n'a été omis qui pourrait rendre ces rapports inexacts ou trompeurs.

2.3 HONORAIRES DES AUDITEURS

Services rendus au Groupe par les Auditeurs et les membres de leurs réseaux pour les exercices 2008, 2007 et 2006 :

	KPMG Accountants N.V.						Ernst & Young Accountants					
	2008		2007		2006		2008		2007		2006	
	Montant (en milliers d'€)	%										
Audit												
Audit légal et certification des comptes annuels et consolidés	4 872	67,5	5 291	73,2	6 181	75,2	4 684	84,7	4 571	86,7	4 843	82,5
Missions accessoires	821	11,4	491	6,8	630	7,7	548	9,9	284	5,4	646	11,0
Sous-total	5 693	78,9	5 782	80,0	6 811	82,9	5 232	94,6	4 855	92,1	5 489	93,5
Autres Prestations												
Juridique, fiscal, social	1 191	16,5	897	12,4	1 051	12,8	160	2,9	333	6,3	271	4,6
Technologies de l'information	251	3,5	117	1,6	50	0,6	-	-	-	-	30	0,5
Autres (à préciser si > à 10 % des honoraires d'audit)	82	1,1	428	6,0	301	3,7	138	2,5	82	1,6	83	1,4
Sous-total	1 524	21,1	1 442	20,0	1 402	17,1	298	5,4	415	7,9	384	6,5
Total	7 217	100,0	7 224	100,0	8 213	100,0	5 530	100,0	5 270	100,0	5 873	100,0

2.4 INFORMATIONS SUR LES AUDITEURS

	Date de première nomination	Date d'expiration du mandat actuel*
KPMG Accountants N.V. Fascinatio Boulevard 200, 3065 WB Rotterdam — Pays-Bas Représenté par L.A. Blok	10 mai 2000	27 mai 2009
Ernst & Young Accountants Antonio Vivaldistraat 150, 1083 HP Amsterdam — Pays-Bas Représenté par F.A.L. van der Bruggen	24 juillet 2002	27 mai 2009

* Une résolution visant à désigner Ernst & Young Accountants LLP et KPMG Accountants N.V. en qualité d'Auditeurs de la Société pour l'exercice 2009 sera soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui doit se tenir le 27 mai 2009.

KPMG Accountants N.V. et Ernst & Young Accountants LLP et leurs représentants respectifs sont enregistrés auprès de l'Institut des experts comptables néerlandais *Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (NIVRA)*.



Description générale de la Société et de son capital social

3.1	DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	100	3.3	RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE	112
3.1.1	Nom commercial, dénomination sociale et siège social	100	3.3.1	Répartition du capital	112
3.1.2	Forme juridique	100	3.3.2	Relations avec les principaux actionnaires	114
3.1.3	Droit applicable et information du public	100	3.3.3	Forme des actions	119
3.1.4	Date de constitution et durée de la Société	103	3.3.4	Évolution de l'actionariat de la Société depuis sa création	119
3.1.5	Objet social	103	3.3.5	Personnes exerçant un contrôle sur la Société	121
3.1.6	Registre du commerce et des sociétés	103	3.3.6	Organigramme simplifié du Groupe	121
3.1.7	Consultation des documents juridiques	103	3.3.7	Rachat par la Société de ses propres actions	123
3.1.8	Exercice social	103	3.4	DIVIDENDES	127
3.1.9	Répartition statutaire des bénéfices	104	3.4.1	Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS	127
3.1.10	Assemblées générales	104	3.4.2	Politique de distribution de dividendes d'EADS	127
3.1.11	Déclaration des participations	106	3.4.3	Délai de prescription des dividendes	127
3.1.12	Offres obligatoires	107	3.4.4	Régime fiscal	128
3.2	RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL	109	3.5	RAPPORT ANNUEL SUR LES COMMUNICATIONS SOCIÉTAIRES ET FINANCIÈRES	129
3.2.1	Modification du capital social ou des droits attachés aux actions	109			
3.2.2	Capital social émis	110			
3.2.3	Capital social autorisé	110			
3.2.4	Titres donnant accès au capital social de la Société	110			
3.2.5	Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société	111			

3.1 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

3.1.1 Nom commercial, dénomination sociale et siège social

Nom commercial : EADS

Siège (statutaire zetel) : Amsterdam

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

Téléphone : +31 (0)71 5245 600

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

Fax : +31 (0)71 5232 807

3.1.2 Forme juridique

La Société est une société anonyme de droit néerlandais (*naamloze vennootschap*).

De par ses activités internationales, la Société est soumise aux dispositions prévues par les législations en vigueur de chacun des pays où elle exerce ses activités.

3.1.3 Droit applicable et information du public

La Société est régie par le droit néerlandais, (en particulier le Livre 2 du Code Civil néerlandais) et par ses propres statuts (ci-après les « **Statuts** »).

La Société est soumise aux dispositions de la loi néerlandaise relative au contrôle des marchés financiers *Wet op het financieel toezicht* (la « **WFT** »). En outre, ses actions étant cotées sur des marchés réglementés en France, en Allemagne et en Espagne, la Société est soumise à certaines des lois et règlements de ces trois pays. Un résumé des dispositions applicables à la Société en matière d'information du public dans ces trois pays, ainsi qu'aux Pays-Bas, est présenté ci-dessous.

telle sorte qu'il soit possible d'y accéder rapidement et selon des modalités non discriminatoires. Afin de mener à bien cette exigence, EADS peut avoir recours aux services d'un diffuseur professionnel. Les Informations Réglementaires doivent également être transmises simultanément auprès des autorités de marché compétentes. EADS doit ensuite s'assurer que les Informations Réglementées restent publiquement disponibles pendant une période de cinq ans au minimum.

Enfin, la Directive Transparence prévoit la mise en place d'un mécanisme d'archivage centralisé des Informations Réglementées, qui doit être officiellement mis en place par l'État membre où siège l'émetteur.

3.1.3.1 OBLIGATIONS EN MATIÈRE D'INFORMATION PÉRIODIQUE

Conformément à la Directive 2004/109/CE sur l'harmonisation des obligations de transparence de l'information publiée par les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (la « **Directive Transparence** »), EADS est tenu de communiquer certaines informations périodiques et permanentes (les « **Informations Réglementées** »).

En application de la Directive Transparence, EADS doit diffuser ces Informations Réglementées à l'échelle communautaire, et de

Réglementation néerlandaise

Selon la Directive Transparence, le contrôle d'EADS relève de l'État membre où est établi son siège social, à savoir les Pays-Bas. L'autorité de marché compétente qui assume la responsabilité finale de la surveillance du respect de la conformité par EADS à cet égard est l'AFM.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

EADS est tenu de publier des informations périodiques conformément à la Directive Transparence telle que transposée dans la loi néerlandaise, en particulier :

- un rapport financier annuel et le rapport d'audit établi par les Auditeurs. Cette information doit être publiée au plus tard quatre mois après la fin de chaque exercice ;
- un rapport financier semestriel, au plus tard deux mois après la fin du premier semestre de l'exercice ;
- des rapports financiers trimestriels, au cours de la période commençant dix semaines après le début et finissant six semaines avant la fin du premier ou du second semestre de l'exercice.

La Société doit également déposer auprès de l'AFM, dans les cinq jours suivant leur adoption par les actionnaires de la Société, ses États financiers annuels consolidés audités, le rapport de gestion, le rapport des Auditeurs et certaines informations spécifiques liées aux États financiers.

La Société a indiqué dans son Document d'Enregistrement une liste des documents sociaux, États financiers et autres informations publiés ou mis à la disposition du public au cours des 12 derniers mois, ainsi que l'endroit où ces documents peuvent être obtenus (voir « —3.5 Rapport annuel sur les communications sociétaires et financières »).

Réglementation française

La Directive Transparence ayant été transposée en France le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information en vertu des dispositions du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenu de diffuser simultanément en France toute information diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

La Directive Transparence ayant été transposée en Allemagne le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de se conformer à certaines obligations d'information prévues par la loi boursière Allemande (*Börsengesetz*) et la Réglementation des autorités de bourse allemandes (*Börsenzulassungs-Verordnung*).

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort (et, plus précisément, sur le sous-segment *Prime Standard* du *regulierter Markt*), la Société est soumise aux obligations consécutives à sa cotation, décrites ci-dessous. La Société fait également partie du MDAX, l'indice des valeurs des moyennes capitalisations de *Deutsche Börse AG*.

En vertu des sections 65 et 66 de la réglementation boursière de la Bourse de Francfort (*Börsenordnung*), l'admission de la Société au *Prime Standard* du *regulierter Markt* lui impose de publier des comptes annuels consolidés, ainsi que des rapports trimestriels.

Par ailleurs, compte tenu de son admission au compartiment *Prime Standard* du *regulierter Markt*, la Société est tenue de mettre à jour un calendrier prévisionnel de sa communication financière en début de chaque exercice. La Société doit également tenir une réunion d'analystes au moins une fois par an, en plus de la conférence de presse sur les résultats annuels.

Sous réserve de certaines dérogations, la Société est tenue de solliciter l'admission aux négociations sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort des actions qu'elle pourrait émettre ultérieurement, conformément à la section 69 du Règlement des admissions de la bourse allemande.

Réglementation espagnole

Depuis l'entrée en vigueur de la loi et du règlement transposant la Directive Transparence en droit espagnol, respectivement en avril et décembre 2007, EADS n'est plus assujéti aux obligations d'information en vertu de la loi espagnole relative aux bourses des valeurs précisée par le décret royal 1362/2007 du 19 octobre 2007.

Conformément à l'obligation prévue par la Directive Transparence visant à une diffusion des Informations Réglementées à l'échelle communautaire, EADS est tenu de diffuser simultanément en Espagne toute information diffusée à l'étranger.

3.1.3.2 OBLIGATIONS D'INFORMATION PERMANENTE

Selon les dispositions de la Directive Transparence, les Informations Réglementées incluent notamment toute information privilégiée telle que définie à l'article 6 de la Directive 2003/6/CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (la « **Directive Abus de Marché** »). Cette information doit être diffusée dans toute l'Union européenne (voir l'introduction du chapitre « — 3.1.3.1 Obligations en matière d'information périodique »).

On entend par information privilégiée une information à caractère précis qui n'a pas encore été rendue publique et qui concerne, directement ou indirectement, un ou plusieurs émetteurs d'instruments financiers ou un ou plusieurs instruments financiers et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'influencer de façon sensible le cours des instruments financiers concernés ou le cours des instruments financiers dérivés qui leur sont liés.

Une information privilégiée doit être communiquée aux marchés dès que possible. Toutefois, un émetteur peut décider, sous sa propre responsabilité, de différer la publication d'informations privilégiées afin de ne pas porter atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que cette omission ne risque pas d'induire le public en erreur et que l'émetteur soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information.

Réglementation néerlandaise

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit néerlandais, EADS doit publier les Informations Réglementées et les déposer auprès de l'AFM, qui les conserve dans un registre accessible au public. EADS publie et diffuse dans l'ensemble de l'Union européenne toute information interne communiquée conformément aux lois relatives aux informations réglementées.

En vertu de la loi néerlandaise, la Société doit également publier toute modification des droits attachés à ses actions, ainsi que toute modification apportée aux droits attachés à tout droit permettant d'acquérir les actions de la Société, dans la mesure où ledit droit a été émis par la Société.

Réglementation française

Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit français le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de publier les informations prévues par les articles 223-1 et suivants du règlement général de l'AMF.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en France par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en France une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation allemande

Depuis la transposition de la Directive Transparence dans la loi allemande le 20 janvier 2007, les obligations en vigueur en Allemagne concernant la publication d'informations privilégiées conformément à la section 15 de la Loi sur le négoce de valeurs mobilières (*Wertpapierhandelsgesetz*) ne s'appliquent plus à EADS.

Toutefois, toute information privilégiée, telle que définie ci-dessus, sera diffusée en Allemagne par le biais de la diffusion paneuropéenne, telle qu'elle sera prévue par la loi néerlandaise transposant la Directive Transparence, de manière à assurer simultanément en Allemagne une information équivalente à celle qui sera diffusée à l'étranger.

Réglementation espagnole

En application de l'article 82 de la loi espagnole relative aux bourses de valeurs, la Société est tenue de publier, dès que

possible, tout fait ou décision susceptible d'avoir une incidence significative sur le cours de ses actions (ci-après un « **événement significatif** »). Tout événement significatif doit être signalé à la CNMV simultanément à sa diffusion par tout autre moyen, dès que les faits pertinents sont connus, que la décision significative a été prise ou que le contrat significatif a été signé, selon les circonstances. La Société peut, sous sa propre responsabilité, différer la publication d'informations concernant un événement significatif si elle considère qu'une telle publication porte atteinte à ses intérêts légitimes, sous réserve que ce défaut de publication n'induit pas le public en erreur et que la Société soit en mesure d'assurer la confidentialité de ladite information. La Société informera immédiatement la CNMV si elle décide de retarder la publication d'un événement significatif. En outre, conformément à la loi espagnole sur les valeurs mobilières, la Société doit publier sur son site les détails relatifs à tout événement significatif.

La Société doit essayer de faire en sorte que l'information significative soit communiquée simultanément aux différentes catégories d'investisseurs des États membres de l'Union européenne où ses titres sont admis à la cote.

La loi espagnole relative aux bourses de valeurs et ses règlements et règles d'application imposent à la Société :

- (i) de disposer d'un règlement de son Conseil d'administration, qui doit être déposé auprès de la CNMV et publié sur le site Internet de la Société ;
- (ii) de déposer auprès de la CNMV une description des dispositions pertinentes du droit néerlandais et des Statuts concernant la conduite des assemblées d'actionnaires, et de publier cette description sur son site Internet ;
- (iii) de maintenir un site web contenant au minimum les informations prévues par la réglementation espagnole ;
- (iv) de déposer chaque année un rapport de gouvernement d'entreprise auprès de la CNMV (ci-après le « **Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise** ») ; et
- (v) s'agissant des dispositions de tout pacte d'actionnaires relatives à l'exercice des droits de vote lors des assemblées d'actionnaires ou aux restrictions ou conditions applicables à la libre négociabilité des actions ou des obligations convertibles, (a) dès lors que la Société est partie au pacte d'actionnaires en question, de communiquer ces dispositions à la CNMV qui les publiera ensuite en tant qu'événement significatif ; (b) de publier ces dispositions sur le site Internet de la Société, à moins que la Société en soit dispensée par la CNMV et (c) d'exposer le contenu de ces dispositions dans le Rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise.

3.1.4 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 29 décembre 1998 pour une durée indéterminée.

3.1.5 Objet social

Conformément à l'article 2 des Statuts, l'objet social de la Société est de détenir, coordonner et gérer des participations ou autres intérêts, ainsi que de financer et d'assumer des obligations, d'octroyer des sûretés et/ou de garantir les dettes d'entités juridiques, de groupements, d'associations à but commercial et d'entreprises impliqués dans :

- l'industrie aéronautique, la défense, l'espace et/ou les communications ; ou
- des activités qui sont complémentaires ou accessoires ou qui contribuent aux dites industries.

3.1.6 Registre du commerce et des sociétés

La Société est immatriculée auprès de la Chambre de commerce de La Haye (*Handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Den Haag*) sous le n° 24288945.

3.1.7 Consultation des documents juridiques

Les Statuts en langue néerlandaise peuvent être consultés auprès de la Chambre de commerce de La Haye.

Conformément aux dispositions des articles R. 123-115, R. 123-116 et R. 123-117 du Code de Commerce français, une traduction certifiée des Statuts a été déposée au greffe du tribunal de commerce de Paris. Une copie peut également être consultée au siège social d'EADS en France (37, boulevard de Montmorency, 75016 Paris, Tél. : + 33 1 42 24 24 24). En cas de modification des Statuts, une traduction française certifiée et mise à jour des Statuts sera déposée au greffe du tribunal de

commerce de Paris. Elle sera également disponible au siège social d'EADS en France.

En Allemagne, les Statuts sont disponibles au siège social d'EADS en Allemagne (Willy-Messerschmitt Strasse – Tor 1, 81663 Munich, Allemagne, Tél. : + 49 89 60 70).

En Espagne, les Statuts peuvent être consultés à la CNMV et au siège social d'EADS en Espagne (Avda. Aragón 404, 28022 Madrid, Espagne, Tél. : + 34 91 585 70 00).

3.1.8 Exercice social

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

3.1.9 Répartition statutaire des bénéfices

3.1.9.1 DIVIDENDES

Le Conseil d'administration détermine la part des bénéfices de la Société qui sera affectée aux réserves. Le solde du bénéfice distribuable sera à la disposition de l'assemblée des actionnaires.

L'assemblée des actionnaires peut décider, sur proposition du Conseil d'administration, que tout ou partie d'une distribution aux actionnaires sera effectuée sous forme d'actions de la Société et non en numéraire.

La décision de distribuer un dividende, un acompte sur dividende ou d'opérer une autre distribution au profit des actionnaires est portée à leur connaissance dans un délai de sept jours suivant cette décision. Les dividendes dont la distribution a été décidée doivent être versés dans un délai de quatre semaines suivant la

date de la décision, à moins que le Conseil d'administration ne propose que ce versement ait lieu à une autre date et que l'assemblée des actionnaires n'approuve cette proposition.

Les dividendes, acomptes sur dividendes et autres sommes distribuées sur des actions sont versés par voie de virement bancaire ou sur les comptes désignés par écrit à la Société par ou pour le compte des actionnaires au plus tard 14 jours après leur annonce.

3.1.9.2 LIQUIDATION

En cas de dissolution et de liquidation de la Société, les actifs restant après paiement de l'ensemble des dettes et des dépenses liées à la liquidation seront répartis entre les détenteurs d'actions en proportion de leurs droits respectifs dans le capital de la Société.

3.1.10 Assemblées générales

3.1.10.1 CONVOCATION AUX ASSEMBLÉES

Les actionnaires se réunissent en Assemblée générale aussi souvent que le Conseil d'administration le juge nécessaire ou à la demande d'actionnaires détenant, individuellement ou collectivement, 10 % au moins de l'ensemble du capital social émis de la Société.

Le Conseil d'administration est tenu de publier la convocation à l'assemblée des actionnaires dans au moins un quotidien de diffusion nationale néerlandais, un quotidien de diffusion internationale et au moins un quotidien de diffusion nationale dans chacun des pays dans lesquels les actions de la Société sont cotées. Cette publication doit être effectuée au moins 15 jours avant la date de l'Assemblée, sans compter le jour de la publication, et doit contenir l'ordre du jour des questions soumises à l'Assemblée ou indiquer que l'ordre du jour peut être consulté par les actionnaires dans les locaux de la Société ou en tout autre lieu mentionné dans la convocation.

L'Assemblée générale annuelle de la Société se tient dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice social.

Les Assemblées générales se tiennent à Amsterdam, La Haye, Rotterdam ou *Haarlemmermeer* (aéroport de Schiphol). Le Conseil d'administration pourra décider qu'il sera possible de participer aux Assemblées générales des actionnaires grâce à des moyens de communication électronique ou vidéo, à partir des lieux indiqués dans la convocation.

Le Conseil d'administration doit annoncer la date de l'Assemblée générale annuelle au moins deux mois avant la date de celle-ci. Toute demande émanant d'un ou plusieurs actionnaires représentant collectivement au moins 1 % du capital social émis de la Société (ou des actions représentant une capitalisation boursière totale de 50 millions d'euros) et visant à l'inscription de certains points à l'ordre du jour de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, doit être satisfaite par le Conseil d'administration si elle lui a été présentée au moins six (6) semaines avant la date prévue de l'assemblée, sauf si, de l'avis du Conseil d'administration, des intérêts importants de la Société prévalent sur l'inscription de ces points à l'ordre du jour.

La demande visée ci-dessus doit être présentée par écrit. Le Conseil d'administration peut décider que l'expression « par écrit » vise également les demandes soumises par voie électronique.

3.1.10.2 CONDITIONS DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES

Tout détenteur d'une ou plusieurs actions peut participer aux Assemblées générales, soit en personne, soit en donnant procuration écrite, et peut y prendre la parole et voter conformément aux Statuts. Voir « — 3.1.10.4 Conditions d'exercice du droit de vote ».

Un actionnaire ou une personne en droit d'assister à une assemblée peut se faire représenter par plus d'une personne, étant précisé qu'un seul détenteur de procuration peut être désigné pour chaque action.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

En ce qui concerne les actionnaires détenant leurs actions sous forme nominative, la convocation à l'Assemblée générale qui leur est adressée par le Conseil d'administration peut prévoir que les actionnaires autorisés à participer, prendre la parole et voter à ladite assemblée sont ceux apparaissant sur le registre des actionnaires à une date (indiquée dans la convocation) antérieure à la date de l'assemblée, et non à la date de l'assemblée elle-même.

Toute personne en droit d'exercer les droits visés au paragraphe précédent (soit en personne, soit en vertu d'une procuration écrite) et qui assiste à l'assemblée à partir d'un autre lieu (voir « — 3.1.10.1 Convocations aux assemblées ») d'une manière telle le Président de l'assemblée soit convaincu que ladite personne participe à l'assemblée de manière autorisée, sera réputée présente ou représentée à l'assemblée, autorisée à voter et prise en compte dans le calcul du quorum.

Pour pouvoir participer à l'assemblée des actionnaires et exercer leur droit de vote, les détenteurs d'actions au porteur et ceux qui tirent de ces actions les droits précités, sont tenus de déposer leurs certificats d'actions ou les documents attestant de leurs droits, contre récépissé, aux lieux déterminés par le Conseil d'administration et indiqués dans la convocation.

L'avis de convocation doit également indiquer la date limite de dépôt des certificats d'actions et des documents attestant des droits susmentionnés. Cette date ne peut être antérieure de moins de cinq jours ouvrés, mais ne peut en aucun cas être antérieure au septième jour précédant l'assemblée.

Les titulaires d'actions nominatives doivent informer le Conseil d'administration par écrit, dans le délai prévu aux deux phrases précédentes, de leur intention de participer à l'Assemblée générale (le Conseil d'administration devant avoir reçu cette information au plus tard à la date prévue par la convocation à l'assemblée concernée).

Les titulaires d'actions faisant l'objet d'une inscription sur le registre des actionnaires tenu à Amsterdam ont la faculté de détenir leurs titres par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. Dans ce cas, les actions sont enregistrées au nom d'Euroclear France S.A.

Les actionnaires qui détiennent leurs actions EADS par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A. et qui désirent participer aux Assemblées générales doivent obtenir, de leur intermédiaire financier ou teneur de compte, une carte d'admission ainsi qu'une procuration d'Euroclear France S.A. à cet effet, conformément aux instructions fournies par la Société dans l'avis de convocation. À cette fin, un actionnaire pourra également demander à être inscrit directement (et non par l'intermédiaire d'Euroclear France S.A.) sur le registre de la Société. Cependant, seules les actions enregistrées au nom d'Euroclear France S.A. peuvent être négociées en bourse.

Afin d'exercer leurs droits de vote, les actionnaires peuvent également, en contactant leur intermédiaire financier ou teneur

de compte, transmettre leurs instructions de vote à Euroclear France S.A. ou à toute autre personne désignée à cet effet, selon les modalités définies par la Société dans l'avis de convocation.

Les Statuts autorisent EADS à fixer une « date d'enregistrement » pour l'inscription des personnes en droit d'assister et de voter aux Assemblées générales des actionnaires, quel que soit l'actionnaire titulaire de l'action concernée au moment de l'assemblée.

La convocation, la participation et l'exercice du droit de vote lors des Assemblées générales des actionnaires peuvent également prendre une forme électronique. Ces moyens électroniques seront mis en œuvre en fonction de la disponibilité des moyens techniques nécessaires et des pratiques de marché.

3.1.10.3 CONDITIONS DE MAJORITÉ ET DE QUORUM

Toutes les résolutions sont adoptées à la majorité simple des votes exprimés sauf lorsque les Statuts ou le droit néerlandais exigent une majorité qualifiée. Aucun quorum n'est requis pour aucune assemblée d'actionnaires. La loi néerlandaise requiert une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines résolutions, notamment toute réduction de capital, annulation des droits de préemption relatifs aux émissions d'actions et toute fusion ou scission légale ; ces résolutions devront être adoptées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lorsque 50 % du capital social ayant droit de vote n'est pas présent ou représenté à l'assemblée, la majorité simple suffisant dans le cas inverse. Par ailleurs, les résolutions visant à modifier les Statuts ou à dissoudre la Société ne peuvent être adoptées que par une majorité d'au moins deux tiers des votes valablement émis lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, quel que soit le quorum atteint.

Les bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions, ainsi que les usufruitiers, n'ayant pas droit de vote, ne sont pas autorisés à assister aux Assemblées générales, ni à y prendre la parole. Les détenteurs d'actions grevées d'un nantissement ainsi que les nus-proprétaires d'actions démembrées qui n'ont pas de droit de vote, peuvent assister aux Assemblées générales et y prendre la parole.

3.1.10.4 CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE VOTE

Lors d'une Assemblée générale, chaque actionnaire est titulaire d'une voix par action détenue. Les droits de vote des actionnaires de référence d'EADS (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont de même nature que ceux des autres actionnaires.

Tout actionnaire dont les actions sont grevées d'un nantissement ou d'un usufruit disposera des droits de vote attachés à ces actions sauf dispositions contraires de la loi ou des Statuts ou, en cas d'usufruit, si l'actionnaire a transmis ses droits de vote à l'usufruitier. Conformément aux Statuts et sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration, le bénéficiaire

d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société pourra se voir reconnaître le droit de vote au titre desdites actions nanties.

Les alinéas 2 et 3 de l'article 25 des Statuts d'EADS stipulent que « Le droit de vote peut être accordé à un usufruitier. Le droit de vote peut être accordé au bénéficiaire d'un nantissement, sous réserve de l'accord préalable du Conseil d'administration. Lors d'une Assemblée générale d'actionnaires, un vote ne sera pas

considéré comme valable s'il est émis au titre d'une action détenue par la Société ou l'une de ses filiales, ou d'une action dont la Société ou l'une de ses filiales détient le certificat de dépôt. Les usufruitiers et bénéficiaires d'un nantissement ayant pour objet des actions de la Société ne sont cependant pas exclus de tout droit de vote à la condition que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été accordé avant que l'action ne soit détenue par la Société ou l'une de ses filiales. »

3.1.11 Déclaration des participations

Selon les dispositions de la WFT, toute personne qui procède, directement ou indirectement, à l'acquisition ou à la cession d'une fraction du capital ou des droits de vote de la Société ayant pour effet que la participation en capital ou en droits de vote de ladite personne dans la Société atteint, dépasse ou devient inférieure à certains seuils, est tenue de notifier dans les plus brefs délais cette participation à l'AFM au moyen d'un formulaire standard. Les seuils prévus par la WFT sont les suivants : 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 60 %, 75 % et 95 %. L'investisseur devra actualiser ses déclarations précédentes par avis écrit donné à l'AFM dans certaines circonstances, notamment en cas de conversion de certains types de titres ou d'exercice de droits en vertu d'une convention de vote. Cette mise à jour devra intervenir dans un délai de quatre semaines à compter de la fin de chaque année civile. L'AFM publie ces déclarations sur son site Internet (www.afm.nl). Les Statuts exigent en outre que les actionnaires avertissent la Société lorsqu'ils franchissent les seuils indiqués ci-dessus.

Les Statuts imposent également à toute personne, acquérant directement ou indirectement, seule ou avec des tiers avec lesquels elle agit de concert, plus d'un dixième du capital social émis ou des droits de vote de la Société, d'informer la Société si elle envisage (i) de procéder à des achats ou à des cessions d'actions de la Société au cours des 12 mois à venir (ii) de continuer ou de cesser d'acquérir des actions ou des droits de vote de la Société ; (iii) d'acquérir le contrôle de la Société ; ou (iv) de demander la désignation d'un administrateur au Conseil d'administration de la Société. La Société communiquera à l'AMF toute information reçue à ce sujet.

Toute infraction à l'obligation légale de notification d'un changement de détention d'actions prévu par la WFT sera passible de sanctions pénales et administratives. Elle sera également passible de sanctions civiles, y compris la suspension des droits de vote.

OBLIGATION DE DÉCLARATION POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ EXÉCUTIF D'EADS

Déclaration des participations

Outre les obligations d'information de la WFT concernant les franchissements de seuils à la hausse ou à la baisse, chaque membre du Conseil d'administration doit informer l'AFM du nombre d'actions et de droits de votes d'EADS ⁽¹⁾ détenus par lui ou par une entité qu'il contrôle, dans les deux semaines suivant sa nomination au poste d'administrateur, que le pourcentage de détention soit ou non égal ou supérieur à l'un des seuils précisés. Chaque membre du Conseil d'administration est donc tenu de communiquer à l'AFM tout changement du nombre d'actions EADS détenues et des droits de vote qui y sont attachés.

Déclarations des opérations effectuées sur les actions émises par la Société

L'article 5:60 du WFT dispose que certaines personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société et, le cas échéant, les personnes qui leur sont étroitement liées (appelés ensemble les « **Initiés** », comme défini ci-après), avertissent l'AFM des transactions effectuées pour leur compte et portant sur des actions de la Société ou des produits dérivés ou autres instruments financiers liés auxdites actions. Ces personnes sont tenues d'informer l'AFM de ces opérations dans un délai de cinq jours de bourse à compter de la transaction, sauf si le montant total des transactions ainsi effectuées au cours d'une année civile est inférieur à 5 000 euros.

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

Les « **Initiés** » d'EADS comprennent (i) les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif de la Société, (ii) les personnes ayant des liens personnels étroits avec toute personne visée au paragraphe (i) (y compris leurs conjoints, enfants à charge et autres membres de leur famille partageant le même toit) et (iii) les personnes morales, les trusts ou sociétés de personnes dont les fonctions de direction sont assurées par toute personne visée aux catégories (i) ou (ii) ou qui sont directement ou indirectement contrôlées par une telle personne ou qui ont été établies en faveur d'une telle personne ou dont les intérêts économiques sont équivalents en substance à ceux d'une telle personne.

EADS a adopté des règles internes spécifiques en matière de transactions d'initiés (ci-après le « **Règlement des Opérations d'Initiés** ») afin de garantir le respect des dispositions susmentionnées et des réglementations néerlandaises, françaises, allemandes et espagnoles applicables aux transactions sur titres. En application du Règlement des Opérations d'Initiés, (i) il est interdit à tous les salariés et administrateurs de réaliser des opérations sur les actions ou options de souscription d'actions EADS s'ils disposent d'informations privilégiées ; (ii) certaines personnes ne sont autorisées à effectuer des transactions sur les marchés des actions ou options de souscription d'actions EADS que durant certaines périodes très limitées, sous réserve de fournir des informations spécifiques au responsable de la conformité des transactions d'initiés (*ITR Compliance Officer*), nommé par la Société, comme aux autorités de marchés compétentes. La version mise à jour du Règlement des Opérations d'Initiés, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2007, est disponible sur le site Internet de la Société.

Le Conseil d'administration d'EADS a nommé Hans Peter Ring, Directeur financier d'EADS, comme responsable de la conformité des transactions d'initiés. Les principales responsabilités du responsable de la conformité des transactions d'initiés sont de veiller à l'application du Règlement des Opérations d'Initiés et de rendre compte à l'AFM.

Conformément à l'article 5 :59, alinéa 7, de la WFT, la Société est tenue de conserver une liste de toutes les personnes travaillant pour elle en vertu d'un contrat de travail ou de toute autre manière et qui sont susceptibles d'avoir accès à des informations privilégiées. Le droit français, allemand et espagnol impose des obligations équivalentes.

En application de l'article 15a de la Loi allemande sur les bourses de valeurs mobilières, les personnes exerçant des fonctions de direction au sein de la Société (c'est-à-dire les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif d'EADS), ou les personnes qui leur sont étroitement liées, doivent fournir une information sur les transactions sur les actions de la Société ou instruments financiers et, en particulier, les opérations sur instruments dérivés, effectuées pour leur propre compte. Ces personnes devront notifier dans un délai de cinq jours de bourse ces opérations à la Société et à l'Autorité fédérale allemande de supervision des opérations financières, à moins que le montant cumulé de toutes les opérations réalisées au cours d'une année civile ne soit inférieur à 5 000 euros. Depuis la transposition de la Directive Transparence en droit allemand le 20 janvier 2007, EADS n'est plus tenu de publier ces notifications sur son site Internet ni dans un journal allemand économique et financier de diffusion nationale.

3.1.12 Offres obligatoires

3.1.12.1 DIRECTIVE OPA

La Directive 2004/25/CE relative aux offres publiques d'achat (la « **Directive OPA** ») établit les principes qui déterminent le droit applicable à EADS dans le contexte d'une offre publique d'achat des actions de la Société. La Directive OPA renvoie aux règles en vigueur aux Pays-Bas et à celles de l'État membre de l'Union européenne où se trouve l'autorité compétente choisie par EADS parmi les différentes autorités de contrôle des marchés sur lesquels ses actions sont admises à la cote.

Dans le cas d'EADS, les questions relatives, entre autres, à la contrepartie offerte en cas d'offre, en particulier le prix, ainsi que les questions ayant trait à la procédure d'offre, en particulier les informations concernant la décision de l'acquéreur de faire une offre, le contenu du document d'offre et les informations relatives à l'offre, seront traitées conformément aux règles de

l'État membre dont relève l'autorité compétente, qui sera désignée par EADS à une date ultérieure.

Le droit néerlandais s'appliquera à toutes les questions relatives à l'information devant être fournie au personnel d'EADS et à celles relevant du droit des sociétés, notamment le pourcentage des droits de vote conférant contrôle et les dérogations à l'obligation de lancer une OPA, ainsi que les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration d'EADS pourra prendre toute mesure susceptible de faire échouer l'offre, les règles applicables et l'autorité compétente (voir paragraphes — 3.1.12.2 et — 3.1.12.3). Le droit néerlandais contient également des dispositions relatives à la contrepartie offerte, en particulier le prix et le droit de l'acquéreur, de la société cible ou tout porteur d'actions de saisir la Chambre commerciale de la cour d'appel d'Amsterdam afin qu'elle détermine un juste prix.

3.1.12.2 LOI NÉERLANDAISE

La loi (« **loi OPA** ») transposant la Directive OPA en droit néerlandais est entrée en vigueur le 28 octobre 2007. Dans le cadre de la loi OPA, les actionnaires qui, individuellement ou agissant de concert (tels que ces termes sont définis ci-dessous) viendraient à détenir, directement ou indirectement, 30 % ou plus des droits de vote d'EADS (contrôle dit « significatif ») sont tenus de lancer une OPA portant sur la totalité des actions émises et en circulation représentant le capital d'EADS. Outre les exceptions visées ci-dessous, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas aux personnes qui, à la date d'entrée en vigueur de la loi OPA, détenaient individuellement ou de concert 30 % ou plus des droits de vote d'EADS.

Aux termes de la loi OPA, sont considérées comme « agissant de concert » les personnes physiques ou morales et les sociétés coopérant dans le cadre d'un pacte, lorsque leur objectif est d'acquérir un contrôle significatif (tel que ce terme a été défini ci-dessus) sur la société cible, ou coopérant avec cette société avec pour objectif de faire obstacle au succès d'une offre publique déjà annoncée portant sur les actions de ladite société. Les personnes physiques ou morales et les sociétés suivantes sont réputées agir de concert au sens de la loi OPA : (i) les personnes morales ou sociétés qui constituent un groupe de sociétés au sens de l'article 2:24b du Code civil néerlandais ; (ii) les personnes morales et sociétés, avec leurs filiales ; (iii) les personnes physiques avec les sociétés qu'elles contrôlent.

Outre la dérogation prévue ci-dessus, l'obligation de lancer une offre publique ne s'applique pas à une personne physique, une personne morale ou une société qui, entre autres :

- acquiert un contrôle significatif après avoir lancé une offre publique inconditionnelle (*gestand doen*) portant sur l'ensemble des actions (ou certificats d'actions) de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui acquiert un contrôle significatif après qu'une offre publique ait été annoncée par une tierce partie, sous réserve que ladite personne morale réunisse les deux conditions suivantes : (i) elle s'engage à détenir les actions de la société cible pour une période de deux ans au maximum, aux fins de protéger la société cible et (ii) l'objet social de cette personne morale est de préserver les intérêts de la société cible ;
- est une personne morale indépendante de la société cible et qui a émis des certificats d'actions portant sur les actions de la société cible ;
- acquiert un contrôle significatif à la suite (i) d'un transfert intragroupe d'actions représentant un contrôle significatif ou (ii) d'un transfert entre une société mère et une filiale ;
- acquiert un contrôle significatif en agissant de concert avec une ou plusieurs autres personnes physiques ou morales ou sociétés,

auquel cas l'obligation de lancer une offre publique d'achat s'applique à la personne physique ou morale ou à la société qui peut exercer le plus grand nombre de droits de vote lors de l'Assemblée générale des actionnaires de la société cible ;

- agit en tant que dépositaire (dans la mesure où elle ne peut exercer aucun droit de vote à sa seule discrétion).

L'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas non plus si :

- la personne physique ou morale, ou la société, après avoir acquis un contrôle significatif, perd ledit contrôle durant une période de grâce de trente jours, sauf (i) si la perte de contrôle est due à un transfert à une personne physique ou morale ou une société à laquelle l'une des dérogations précisées ci-dessus s'applique ou (ii) si l'acquéreur du contrôle significatif a exercé ses droits de vote durant la période de trente jours susvisée ; ou
- l'Assemblée générale des actionnaires de la Société a approuvé l'acquisition d'un contrôle significatif, et toute acquisition ultérieure d'actions, dans le cadre du vote d'une résolution approuvée par 95 % des voix exprimées (à l'exception des voix exprimées par le tiers acquéreur ou toute partie appartenant au concert).

La loi OPA confère également à tout actionnaire minoritaire le droit d'exiger le rachat de ses actions par tout émetteur d'une offre qui viendrait à détenir au moins 95 % du capital émis et des droits de vote de la société. Cette demande doit être soumise à la Chambre commerciale de la Cour d'appel d'Amsterdam dans les trois mois suivant la clôture de la période d'acceptation de l'offre publique.

3.1.12.3 STATUTS

Sans préjudice des dispositions de la loi OPA visées au chapitre — 3.1.12.2 ci-dessus, les Statuts de la Société contiennent des stipulations de nature à imposer à un acquéreur de lancer une OPA sur les actions de la Société.

L'article 15 des Statuts prévoit, dans l'hypothèse où une acquisition directe ou indirecte d'actions de la Société aurait pour effet d'amener une personne à détenir seule ou de concert (au sens de la section 5:45 de la WTF) des actions ou des droits de vote lui donnant le contrôle d'au moins 33,33 % du capital social émis de la Société, cette ou ces personnes seront tenues de lancer une offre publique inconditionnelle d'achat à tous les actionnaires, portant sur la totalité de leurs actions, ou de faire en sorte qu'une telle offre soit lancée. Cette offre devra respecter l'ensemble des dispositions légales et réglementaires applicables dans chaque pays dans lequel les actions de la Société sont cotées.

L'article 16 des Statuts prévoit ce qui suit lorsqu'une telle offre n'est pas lancée dans un délai de deux mois à compter de la notification à la Société d'une participation supérieure ou égale

à 33,33 % du capital ou des droits de vote de la Société (ou si l'offre n'est pas conforme aux exigences légales ou réglementaires dans chacun des pays où les titres sont cotés), ou si la Société n'a pas été informée régulièrement : dans un délai de 15 jours à compter de la réception d'une notification adressée par le Conseil d'administration de la Société confirmant l'obligation de déposer l'offre publique, la ou les personnes tenues de faire une offre devront, dans le délai fixé par l'avis du Conseil d'administration, échanger le pourcentage des actions qu'elles détiennent au-delà de 33,33 % du capital social émis de la Société (le « **Pourcentage Excédentaire** ») contre des certificats de dépôt émis par la *Stichting Administratiekantoor EADS* (ci-après la « **Fondation** »). À compter de la date indiquée dans l'avis envoyé par le Conseil d'administration, le droit de participer aux assemblées, d'y voter et de recevoir des dividendes sera suspendu en ce qui concerne les actions constitutives du Pourcentage Excédentaire. Si la personne tenue d'échanger ses actions correspondant au Pourcentage Excédentaire contre des certificats de dépôt ne s'est pas acquittée de cette obligation dans un délai de 14 jours à compter d'un nouvel avis du Conseil d'administration, la Société est irrévocablement autorisée à procéder à un tel échange. Les Statuts de la Fondation prévoient que cette dernière n'aura pas le droit d'assister aux Assemblées générales de la Société en qualité d'actionnaire, d'y prendre la parole et d'y voter au titre des actions qu'elle détient, sauf si le Conseil d'administration de la Fondation estime que cela est nécessaire pour assurer le respect des dispositions des Statuts relatives au dépôt d'une OPA obligatoire.

L'article 17 des Statuts prévoit que l'obligation de lancer une OPA ne s'applique pas dans les cas suivants :

➤ (i) transfert d'actions à la Société elle-même ou à la Fondation ;

➤ (ii) transfert à un dépositaire central de titres, à une chambre de compensation ou de règlement-livraison intervenant en cette qualité, étant entendu que les dispositions de l'article 16 des Statuts, décrit ci-dessus, s'appliquent lorsque les actions sont détenues pour le compte de personnes agissant en infraction aux articles 15 et 16 des Statuts, décrits ci-dessus ;

➤ (iii) transfert ou émission d'actions par la Société à l'occasion d'une fusion ou de l'acquisition par la Société d'une autre société, ou d'actifs ;

➤ (iv) cession d'actions entre parties à un pacte visé par la définition donnée par la WFT à la notion de parties agissant de concert, si le pacte est conclu avant le 31 décembre 2000 (tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte du fait de l'admission d'une ou plusieurs nouvelles parties ou de l'exclusion d'une ou plusieurs parties), cette dérogation ne s'appliquant pas à une nouvelle partie qui détient, seule ou avec ses filiales et/ou sociétés du même groupe, au moins 33,33 % des actions ou droits de vote de la Société ; cette dérogation vise à dispenser les parties au *Participation Agreement* (voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires »), tel que modifié, complété ou remplacé par un nouveau pacte par voie d'admission ou d'exclusion d'une ou de plusieurs parties, de l'obligation de procéder à une offre obligatoire en cas de cession d'actions entre elles ;

➤ (v) transfert par un actionnaire en faveur d'une filiale dans laquelle il détient une participation de plus de 50 %, ou en faveur d'une société qui détient plus de 50 % du capital de l'actionnaire cédant.

3.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL

3.2.1 Modification du capital social ou des droits attachés aux actions

Sauf limitation ou suppression par l'Assemblée générale selon les modalités décrites ci-dessous, les actionnaires disposent d'un droit préférentiel de souscription proportionnel au nombre d'actions qu'ils détiennent leur permettant de souscrire à toute nouvelle émission d'actions, sauf en ce qui concerne les actions émises en échange d'un apport autre qu'en numéraire et les actions émises en faveur de salariés de la Société ou d'une société du Groupe. Pour une description des dispositions contractuelles relatives aux droits de préemption, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

Le pouvoir d'émettre des actions nouvelles appartient à l'Assemblée générale des actionnaires. Elle peut également autoriser le Conseil d'administration, pour une période ne dépassant pas cinq ans, à émettre des actions et à fixer les modalités et conditions de ces émissions.

L'assemblée des actionnaires a également le pouvoir de limiter ou de supprimer les droits préférentiels de souscription en cas d'émission d'actions nouvelles et peut autoriser le Conseil d'administration à limiter ou supprimer de tels droits pour une

période qui ne saurait dépasser cinq ans. Toutes les résolutions relatives à ces questions doivent être approuvées à la majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'assemblée des actionnaires si moins de la moitié du capital émis est présent ou représenté à ladite assemblée.

La neuvième résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 mai 2007 a donné au Conseil d'administration les pouvoirs nécessaires en vue de (i) l'émission d'actions et l'octroi de droits de souscription d'actions portant sur le capital autorisé, étant précisé que ces pouvoirs sont limités à 1 % du capital autorisé de la Société lors de l'émission et (ii) limiter ou

exclure les droits préférentiels de souscription, pour une période prenant fin lors de l'Assemblée générale annuelle devant se tenir le 27 mai 2009. Les actionnaires seront invités à renouveler cette autorisation lors de cette assemblée.

L'assemblée des actionnaires dispose du pouvoir de réduire le capital social émis par annulation d'actions ou par diminution de leur valeur nominale avec modification des Statuts, cette dernière hypothèse requérant l'approbation d'une majorité des deux tiers des votes exprimés lors de l'Assemblée générale. Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2009 d'annuler jusqu'à un maximum de 22 987 actions.

3.2.2 Capital social émis

Au 31 décembre 2008, le capital social émis de la Société s'élevait à 814 769 112 euros, réparti en 814 769 112 actions entièrement libérées d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.3 Capital social autorisé

Au 31 décembre 2008, le capital social autorisé de la Société s'élevait à 3 milliards d'euros, répartis en trois milliards d'actions d'une valeur nominale d'un euro chacune.

3.2.4 Titres donnant accès au capital social de la Société

À l'exception des options de souscription d'actions EADS (voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »), il n'existe aucun titre donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital social d'EADS.

Le tableau ci-dessous présente la dilution potentielle totale qui se produirait si toutes les options de souscription d'actions émises au 31 décembre 2008 étaient exercées.

	Nombre d'actions	% du capital dilué	Nombre de droits de vote	% des droits de vote dilués*
Nombre total d'actions d'EADS émises au 31 décembre 2008	814 769 112	96,69 %	811 627 354	96,67 %
Nombre total d'actions d'EADS qui seraient émises par suite de l'exercice des options de souscription d'actions	27 935 589	3,31 %	27 935 589	3,33 %
Total : capital social potentiel d'EADS	842 704 701	100 %	839 562 943	100 %

* L'effet dilutif potentiel issu de l'exercice de ces options de souscription d'actions sur le capital et les droits de vote est susceptible d'être limité par les programmes de rachat d'actions de la Société, si les actions rachetées font l'objet d'une annulation ultérieure. Voir « 3.3.7.1 Droit néerlandais et informations relatives aux programmes de rachat d'actions ».

3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société

Date	Nature de l'opération	Valeur nominale par action	Nombre d'actions émises/annulées	Prime d'émission*	Nombre total d'actions émises à l'issue de l'opération	Total du capital émis à l'issue de l'opération
29 décembre 1998	Constitution	NLG 1 000	100	-	100	NLG 100 000
3 avril 2000	Conversion en €	1 €	50 000	-	50 000	50 000 €
8 juillet 2000	Émission d'actions en rémunération des apports d'Aerospatiale Matra, Dasa AG et SEPI	1 €	715 003 828	1 511 477 044 €	715 053 828	715 053 828 €
13 juillet 2000	Émission d'actions dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	80 334 580	1 365 687 860 €	795 388 408	795 388 408 €
21 septembre 2000	Émission d'actions aux fins de l'offre aux salariés effectuée dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société	1 €	11 769 259	168 300 403 €	807 157 667	807 157 667 €
5 décembre 2001	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 13 octobre 2001 au n° 01-1209)	1 €	2 017 894	19 573 571,80 €	809 175 561	809 175 561 €
4 décembre 2002	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 11 octobre 2002 au n° 02-1081)	1 €	2 022 939	14 470 149,33 €	811 198 500	811 198 500 €
5 décembre 2003	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB** le 25 septembre 2003 au n° 03-836)	1 €	1 686 682	19 363 109,36 €	812 885 182	812 885 182 €
20 juillet 2004	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 6 mai 2004	1 €	5 686 682	-	807 198 500	807 198 500 €
3 décembre 2004	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 au n° 04-755)	1 €	2 017 822	34 302 974 €	809 216 322	809 216 322 €
En 2004	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	362 747	6 133 436 €	809 579 069	809 579 069 €
25 juillet 2005	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 11 mai 2005	1 €	1 336 358	-	808 242 711	808 242 711 €
29 juillet 2005	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 au n° 05-353)	1 €	1 938 309	34 618 198,74 €	810 181 020	810 181 020 €
En 2005	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	7 562 110	144 176 031,61 €	817 743 130	817 743 130 €
20 juillet 2006	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2006	1 €	6 656 970	-	811 086 160	811 086 160 €
En 2006	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	4 845 364	89 624 589 €	815 931 524	815 931 524 €
En 2007	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 4 mai 2007	1 €	4 568 405	-	811 363 119	811 363 119 €
En 2007	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 037 835	33 482 173 €	813 400 954	813 400 954 €
En 2007	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	613 519	9 438 683 €	814 014 473	814 014 473 €
En 2008	Annulation d'actions décidée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008	1 €	1 291 381	-	812 723 092	812 723 092 €
En 2008	Émission d'actions aux fins d'une offre aux salariés	1 €	2 031 820	22 084 500 €	814 754 912	814 754 912 €
En 2008	Émission d'actions suite à l'exercice d'options accordées aux salariés***	1 €	14 200	208 030 €	814 769 112	814 769 112 €

* Les coûts, nets d'impôts, liés à l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 ont été imputés sur la prime d'émission à hauteur de 55 849 772 €.

** Prédécesseur de l'AMF.

*** Pour des informations sur les plans d'options de souscription d'actions dans le cadre desquels ces options de souscription d'actions ont été consenties aux salariés d'EADS, voir « Gouvernement d'entreprise 4.3.3 – Plans de rémunération à long terme ».

3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

3.3.1 Répartition du capital

EADS a absorbé les activités d'Aérospatiale Matra (« **Aérospatiale Matra** » ou « **ASM** »), de Daimler Aerospace AG (« **DASA AG** »), à l'exception de certains éléments d'actif et de passif, et de Construcciones Aeronauticas S.A. (« **CASA** ») à l'issue d'une série d'opérations réalisées en juillet 2000.

Dans le présent document, le terme « **Réalisation** » fait référence à la réalisation en juillet 2000 des apports effectués par Aérospatiale Matra, DASA AG et la holding gouvernementale espagnole *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* (« **SEPI** ») au profit d'EADS, dans le but de regrouper leurs activités au sein de celle-ci.

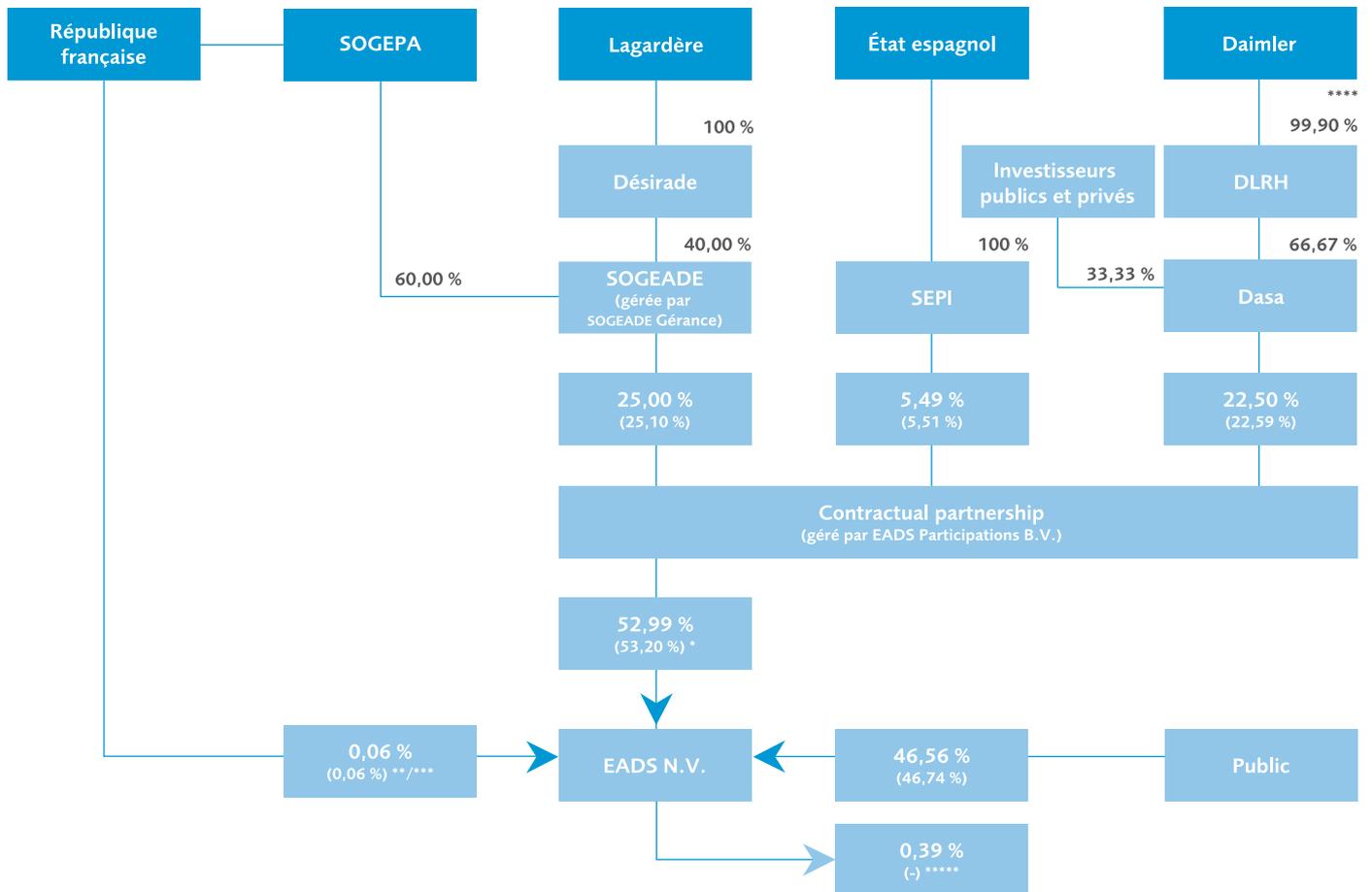
L'expression « **Actions Indirectes EADS** » désigne les actions EADS détenues par Daimler AG (« **Daimler** »), SEPI et la Société de Gestion de l'Aéronautique, de la Défense et de l'Espace (« **Sogead** »), pour lesquelles EADS Participations B.V. exerce l'ensemble des droits de vote attachés, ainsi que Lagardère SCA (« **Lagardère** ») et la Société de Gestion de Participations Aéronautiques (« **Sogepa** ») ou les sociétés de leur groupe, le nombre d'actions EADS détenues indirectement par l'intermédiaire de Sogead reflétant, par transparence, leur participation respective dans Sogead.

Sauf interprétation contraire, les participations de DASA AG dans le capital d'EADS sont désignées dans le présent document comme étant des participations de Daimler et les droits et obligations de DASA AG issus des accords décrits dans le présent document sont désignés comme étant des droits et obligations de Daimler.

Au 31 décembre 2008, le capital d'EADS était détenu à 22,50 % par DASA AG, filiale à 66,67 % de Daimler Luft - und Raumfahrt Holding AG (« **DLRH** »), elle-même filiale à 99,90 % de Daimler. Les 33,33 % restants de Dasa AG sont détenus par un consortium d'investisseurs privés et publics. Sogead, société en commandite par actions de droit français, dont le capital est détenu au 31 décembre 2008 à 60 % par Sogepa (société détenue par la République française) et à 40 % par Désirade (société par actions simplifiée de droit français dont le capital est intégralement détenu par Lagardère), détient 25,00 % du capital social d'EADS. Ainsi, Daimler et Sogead détiennent 47,50 % du capital social d'EADS qu'elles contrôlent conjointement au travers d'un partenariat contractuel de droit néerlandais géré par EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership** »). SEPI, qui est partie au *Contractual Partnership*, détient 5,49 % du capital social d'EADS. Le public (y compris les salariés d'EADS) et la Société détiennent respectivement 46,56 % et 0,39 % du capital social d'EADS. La **République française** détient directement 0,06 % du capital social d'EADS, cette participation étant soumise à certaines dispositions spécifiques.

Le schéma ci-dessous présente la répartition du capital d'EADS au 31 décembre 2008, en pourcentage du capital et, entre parenthèses, en pourcentage des droits de vote, avant exercice des options de souscription d'actions EADS en circulation.
« Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

RÉPARTITION DU CAPITAL D'EADS AU 31 DÉCEMBRE 2008



* EADS Participations B.V. exerce les droits de vote relatifs à ces actions EADS, sur lesquelles elle s'est vu consentir un nantissement par Sogead, Daimler et SEPI (qui conservent, chacun en ce qui le concerne, la propriété de ces actions).

** La République française exerce les droits de vote attachés à ces actions EADS (l'État ayant placé ses actions auprès de la Caisse des Dépôts) de la même manière qu'EADS Participation B.V. exerce les droits de vote regroupés au sein du Contractual Partnership.

*** Actions détenues par la République française après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aérospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.

**** DLRH est détenue à 99,90 % par Daimler ; le solde est détenu par des actionnaires minoritaires individuels.

***** Au 31 décembre 2008, la Société détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'une autre société dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital social, 3 141 758 actions auto-détenues. Les actions auto-détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

Pour le nombre d'actions et de droits de vote détenus par les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif, voir « Gouvernement d'entreprise — 4.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux Administrateurs et aux principaux dirigeants ».

Environ 2,1 % du capital social et 2,1 % des droits de vote sont détenus par les salariés d'EADS au 31 décembre 2008.

3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires

Les principaux contrats régissant les relations entre les fondateurs d'EADS comprennent un contrat (le « **Participation Agreement** ») conclu entre Daimler, DASA AG, Lagardère, Sogepa, Sogead et SEPI à la date de Réalisation, ainsi qu'un contrat de droit néerlandais, le *Contractual Partnership* conclu entre Sogead, DASA AG, SEPI et EADS Participations B.V. (le « **Contractual Partnership Agreement** »), reprenant certaines conditions du *Participation Agreement* et d'autres accords notamment un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires Sogead** ») conclu entre Sogepa et Lagardère à la date de Réalisation, et un accord entre la République française, Daimler et DLRH). EADS Participations B.V., société à responsabilité limitée de droit néerlandais (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*), a la responsabilité de la gestion du *Contractual Partnership*. Les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogead et SEPI ont été nanties en faveur de la société EADS Participations B.V. qui détient le droit exclusif d'exercer les droits de vote se rapportant aux actions nanties (y compris le droit d'assister aux assemblées d'actionnaires et d'y prendre la parole) conformément aux stipulations du *Contractual Partnership Agreement*.

Ces contrats contiennent notamment des dispositions relatives :

- à la composition des Conseils d'administration d'EADS, EADS Participations B.V. et Sogead Gérance (gérant commandité de Sogead) ;
- aux restrictions affectant le transfert des actions EADS et Sogead ;
- aux droits de préemption et de sortie conjointe de Daimler, Sogead, Sogepa et Lagardère ;
- aux défenses contre des prises de participation hostiles ;
- aux conséquences d'un changement de contrôle de Daimler, Sogead, Lagardère, Sogepa ou SEPI ;
- à une promesse d'achat consentie par Sogead en faveur de Daimler, portant sur les actions EADS détenues par cette dernière, exerçable dans certains cas ;
- à des droits spécifiques de l'État en ce qui concerne certaines décisions stratégiques relatives, notamment, à l'activité missiles balistiques d'EADS ; et
- à certaines limitations relatives à la participation de l'État dans EADS.

Les paragraphes ci-dessous fournissent des informations complémentaires sur les accords existant entre les principaux actionnaires d'EADS.

ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. comprend un nombre égal d'Administrateurs désignés respectivement par Daimler et par Sogead (compte tenu des propositions faites par Lagardère en ce qui concerne les Administrateurs désignés par Sogead). Daimler et Sogead désignent chacune deux Administrateurs, sauf accord contraire, et les Administrateurs désignés par Daimler et Sogead ont le droit de désigner et de révoquer conjointement le Président et le Président exécutif. En outre, SEPI dispose du droit de désigner un Administrateur, dès lors que la participation de SEPI dans EADS reste égale ou supérieure à 5 %, et en toute hypothèse jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Le Président doit être de nationalité française ou allemande, le Président exécutif étant alors de l'autre nationalité.

Cette structure donne à Daimler et à Sogead des droits identiques pour la désignation de la majorité des Administrateurs de l'organe de prise de décisions d'EADS Participations B.V. Toutes les décisions du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. requièrent un vote positif d'au moins quatre Administrateurs, y compris le vote positif de tous les Administrateurs désignés par Sogead et Daimler. Le quorum nécessaire pour traiter toute affaire lors d'une réunion du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. est d'un Administrateur Sogead et d'un Administrateur Daimler.

TRANSFERT D' ACTIONS EADS

Durant la période commençant à la date de Réalisation et se terminant le 1^{er} juillet 2003 (la « **Période de Blocage** »), des restrictions avaient été apportées aux droits de Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère, Sogepa et de la République française de céder des actions EADS.

Depuis la fin de la Période de Blocage, le 1^{er} juillet 2003, les sociétés Daimler, Sogead, SEPI, Lagardère et Sogepa disposent chacune du droit de céder leurs actions EADS sur le marché, sous réserve des conditions suivantes :

- si l'une des parties entend céder l'une quelconque de ses actions EADS, elle sera tenue de céder en priorité ses actions autres que ses Actions Indirectes EADS avant d'exercer son droit de céder ses Actions Indirectes EADS dans le respect des dispositions indiquées ci-dessous ;
- en cas de cession d'Actions Indirectes EADS, Daimler (dans le cas d'une cession par Sogead), Sogead (dans le cas d'une cession par Daimler) et Sogead et Daimler (dans le cas d'une cession par SEPI) pourront soit exercer un droit de

préemption, soit céder leurs Actions Indirectes EADS sur le marché selon la proportion des Actions Indirectes EADS détenues par les parties concernées ;

- toute cession d'Actions Indirectes EADS par Sogepa ou Lagardère est soumise à un droit de préemption en faveur de Lagardère ou Sogepa, selon le cas. Au cas où ce droit de préemption ne serait pas exercé, les Actions Indirectes EADS peuvent être cédées (a) à un tiers identifié sous réserve de l'accord de Lagardère ou de Sogepa (selon le cas) ainsi que de Daimler, et (b) si cet accord n'est pas obtenu, les Actions Indirectes EADS pourront être vendues sur le marché sous réserve du droit de préemption de Daimler visé ci-dessus ;
- Lagardère et Sogepa disposeront d'un droit proportionnel de sortie conjointe en cas de cession de leurs Actions Indirectes EADS ; et
- les droits de préemption et de sortie conjointe des sociétés Lagardère et Sogepa visés ci-dessus ne s'appliquent pas à une cession d'actions EADS détenues directement par l'une d'entre elles.

Toute cession d'actions EADS sur le marché conformément aux termes du *Participation Agreement* doit se faire de manière ordonnée, afin de perturber le moins possible le marché des actions EADS. Les parties se consulteront à cette fin avant toute cession de ce type.

CONTRÔLE D'EADS

Dans l'hypothèse où un tiers à l'encontre duquel Daimler ou Sogeadé formulerait des objections (un « **Tiers Hostile** ») viendrait à détenir dans EADS une participation égale ou supérieure à 12,5 % du nombre d'actions EADS dont les droits de vote sont exercés dans le cadre du *Contractual Partnership* (une « **Participation Qualifiée** »), sauf dans l'hypothèse où une Offre Hostile (telle que définie ci-dessous) aurait été effectuée par le Tiers Hostile ou jusqu'à ce que Daimler et Sogeadé soient convenus que le Tiers Hostile doit cesser d'être considéré comme tel ou que ledit Tiers Hostile ait cessé de détenir une Participation Qualifiée, les parties au Contrat de participation feront usage de tous leurs moyens de contrôle et d'influence dans EADS afin d'éviter que ledit Tiers Hostile n'accroisse ses droits ou pouvoirs relatifs à EADS.

Depuis la fin de la Période de Blocage le 1^{er} juillet 2003, les parties au Contrat de participation peuvent accepter l'offre, sous forme d'offre publique ou autrement, d'un Tiers Hostile qui ne conviendrait pas à Daimler ou à Sogeadé (une « **Offre Hostile** »), sous réserve du respect des stipulations imposant notamment à la partie désireuse de l'accepter de proposer au préalable ses actions EADS à Daimler et/ou Sogeadé, auquel cas ces sociétés pourront exercer leurs droits de préemption sur tout ou partie des actions EADS détenues par la partie désireuse d'accepter l'Offre Hostile.

Toute cession d'actions EADS, autres que des Actions Indirectes EADS, par Daimler, Sogeadé ou Lagardère alors qu'un Tiers Hostile est actionnaire et acquéreur d'actions EADS sur le marché, est soumise à un droit de préemption de, respectivement, Sogeadé, Daimler et Sogepa. Daimler bénéficie d'un droit de préemption en cas de cession par Lagardère, sous réserve que Sogepa n'exerce pas son droit de préemption.

DISSOLUTION DU *CONTRACTUAL PARTNERSHIP* ET D'EADS PARTICIPATIONS B.V.

Le *Contractual Partnership* et EADS Participations B.V. seront dissous et liquidés en cas de survenance de certains événements (chacun représentant un « **Événement de Résiliation** »), notamment :

- (i) si le nombre des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé vient à représenter moins de 10 % du nombre total d'actions EADS, sauf dans le cas où la différence entre les participations de Daimler et Sogeadé (calculées en pourcentage représenté par le nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'entre elles par rapport au nombre total d'actions EADS) est inférieure ou égale à 5 %, auquel cas la dissolution et la liquidation n'interviendront que si les Actions Indirectes EADS détenues par Daimler ou par Sogeadé représentent 5 % ou moins du nombre total d'actions EADS ; ou
- (ii) si, en cas de changement de contrôle de Lagardère, Sogepa, Sogeadé ou Daimler, aucune notification d'offre d'acquisition par un tiers des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS détenues par la partie faisant l'objet du changement de contrôle (la « **Partie Objet du Changement de Contrôle** ») (la Partie Objet du Changement de Contrôle entendant accepter ladite offre) n'a été effectuée conformément au *Participation Agreement* (voir paragraphe ci-dessous « Changement de Contrôle ») dans un délai de 12 mois à compter du changement de contrôle (l'absence de notification d'une offre d'acquisition par un tiers des Actions Indirectes EADS détenues par SEPI en cas de changement de contrôle de cette dernière ne donne pas lieu à dissolution du *Contractual Partnership* ou d'EADS Participations B.V. mais entraîne la perte par SEPI de ses principaux droits ou obligations au titre du *Participation Agreement* et du *Contractual Partnership Agreement*).

En cas de survenance d'un Événement de Résiliation, la société EADS Participations B.V. doit cesser toute activité non nécessaire à sa liquidation ou à celle du *Contractual Partnership*.

CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit notamment que si (a) Lagardère ou Sogepa fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande (b) Sogeadé fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler en fait la demande

(c) Daimler fait l'objet d'un changement de contrôle et Sogeadé en fait la demande (d) SEPI fait l'objet d'un changement de contrôle et Daimler ou Sogeadé en fait la demande, alors :

- (i) la partie faisant l'objet du changement de contrôle déploiera ses meilleurs efforts afin d'assurer la vente de ses actions Sogeadé (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa) ou de ses Actions Indirectes EADS (si la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Daimler, Sogeadé ou SEPI) en faveur d'un tiers acquéreur à des conditions de marché. Lorsque la partie faisant l'objet du changement de contrôle est Lagardère ou Sogepa, le tiers acquéreur sera nommé avec l'accord de Daimler, qui ne pourra pas être indûment refusé ; et
- (ii) si un tiers effectue une offre d'acquisition des actions Sogeadé détenues par Lagardère ou Sogepa ou des Actions Indirectes EADS détenues par Daimler, Sogeadé ou SEPI, selon le cas, et si la partie faisant l'objet du changement de contrôle entend accepter cette offre, celle-ci sera immédiatement notifiée (a) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Lagardère ou Sogepa, (b) à Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant Daimler, (c) à Daimler dans le cas d'un changement de contrôle affectant Sogeadé, ou (d) à Daimler ou Sogeadé dans le cas d'un changement de contrôle affectant SEPI (la partie recevant la notification visée aux points (a), (b), (c) ou (d) étant ci-après dénommée la « **Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement de Contrôle** »). La Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement de Contrôle aura un droit prioritaire d'acquisition des actions Sogeadé ou des Actions Indirectes EADS offertes à la vente, au prix offert par le tiers. Concernant le point (d), si Daimler et Sogeadé demandent l'une et l'autre à ce que SEPI trouve un tiers acquéreur, chacune d'entre elles pourra acquérir les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI proportionnellement au nombre d'Actions Indirectes EADS détenues par chacune d'elles. Si la Partie ne Faisant pas l'Objet du Changement ne déclare pas son intention d'acquérir les actions Sogeadé ou les Actions Indirectes EADS dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'offre, la Partie Objet du Changement sera tenue de céder lesdites actions Sogeadé ou Actions Indirectes EADS au tiers aux conditions de son offre initiale.

Le tiers acquéreur ne pourra être ni un concurrent d'EADS, de Sogeadé ou de Daimler (selon le cas), ni un membre du Groupe ayant pris le contrôle de la Partie Objet du Changement.

CAS DE DÉFAILLANCE AUTRES QU'UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Le *Participation Agreement* prévoit certaines mesures en cas de défaillance (autres qu'un changement de contrôle), et notamment en cas de cessation de paiement ou de violation substantielle du *Participation Agreement*. En particulier, s'il survient un cas de défaillance concernant Daimler, Sogeadé ou SEPI, la partie

non-contrevenante (à savoir respectivement Sogeadé, Daimler ou encore Sogeadé et Daimler agissant conjointement) bénéficiera de la part de la partie contrevenante d'une promesse de vente portant sur ses actions EADS ainsi que sur sa participation dans EADS Participations B.V. Si ce cas de défaillance concerne Lagardère ou Sogepa, cette partie sera tenue de faire ses meilleurs efforts pour céder sa participation dans le capital de Sogeadé à un tiers acheteur, et ce à des conditions de marché et de bonne foi (ledit acheteur ne pouvant être un concurrent d'EADS ou de Daimler). En cas de cession par Lagardère, le tiers acheteur devra être désigné par Sogepa avec l'accord de Daimler (ledit accord ne pouvant être refusé de façon déraisonnable). En cas de cession par Sogepa, Daimler devra donner son accord sur cette cession (ledit accord ne pouvant être refusé de manière déraisonnable).

DROITS ET ENGAGEMENTS SPÉCIFIQUES DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

La République française, qui n'est pas partie au « *Participation Agreement* », a conclu avec Daimler et DLRH un contrat distinct de droit français en date du 14 octobre 1999 (tel que modifié), selon lequel :

- la République française s'engage à ne pas détenir, à travers Sogepa, Sogeadé et EADS Participations B.V., une participation dans EADS dépassant 15 % de la totalité du capital social émis d'EADS ;
- la République française s'engage à ce que ni lui ni aucune entreprise publique ne détienne directement aucune action EADS ;
- abstraction faite, dans l'un et l'autre de ces cas (i) des actions EADS actuellement détenues par la République française après des distributions gratuites effectuées à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière intervenue en juin 1999 et qui devront être vendues sur le marché ; (ii) des actions détenues par Sogepa ou par la République française et pouvant être cédées ou acquises conformément aux dispositions du *Participation Agreement* ou du Pacte d'actionnaires Sogeadé (voir ci-dessous) ; et (iii) des actions acquises exclusivement à des fins d'investissement.

Par ailleurs, en vertu d'un accord conclu entre EADS et la République française (le « **Contrat de Missiles Balistiques** »), EADS a accordé à la République française (a) un droit de veto et une promesse de vente sur l'activité de missiles balistiques, ladite promesse pouvant être exercée dans le cas où (i) un tiers non affilié aux Groupes Daimler et/ou Lagardère acquiert, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 10 % ou tout multiple de 10 % du capital ou des droits de vote d'EADS ou (ii) il serait envisagé de céder les actifs ou actions de sociétés exerçant les activités de missiles balistiques après la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé et (b) un droit de s'opposer au transfert desdits actifs ou desdites actions pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogeadé.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

SOGEADE

Sogead est une société en commandite par actions de droit français, dont le capital social est détenu par Sogepa (60 %) et par la société par actions simplifiée de droit français Désirade (40 %). Le capital social de Désirade est lui-même détenu à 100 % par Lagardère. Lagardère détient donc indirectement 40 % de Sogead.

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

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance se compose de huit Administrateurs, dont quatre sont désignés par Lagardère (parmi lesquels sera désigné le Président du conseil) et quatre par Sogepa. Les décisions du Conseil d'administration de Sogead Gérance sont prises à la majorité simple des Administrateurs, sauf pour les questions ci-dessous, qui requièrent une majorité qualifiée de six Administrateurs sur huit : (a) acquisitions ou cessions de participations ou d'actifs, dont la valeur individuelle excède 500 millions d'euros ; (b) accords stratégiques d'alliance ou de coopération industrielle ou financière ; (c) augmentation de capital d'EADS portant sur un montant supérieur à 500 millions d'euros sans droit préférentiel de souscription ; (d) toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration des missiles balistiques ou aux participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde (chacun de ces domaines constituant un « **Domaine réservé de Sogead** »). Les décisions visées au point (d) ci-dessus sont également régies par le Contrat de Missiles Balistiques (voir paragraphe ci-dessus « Droits et engagements spécifiques de la République française »).

Si, lors d'un vote du Conseil d'administration de Sogead Gérance portant sur ces questions, il n'est pas possible de réunir la majorité qualifiée de six Administrateurs en raison du vote négatif d'au moins un des Administrateurs désignés par Sogepa, les Administrateurs désignés par Sogead au Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. seront tenus de voter contre cette proposition. Cela signifie qu'en sa qualité d'actionnaire de Sogepa, la République française pourra bloquer toutes décisions relatives à ces questions au sein d'EADS Participations B.V. et par voie de conséquence au sein d'EADS aussi longtemps que le Pacte d'actionnaires Sogead restera en vigueur.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où le Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. et/ou le Conseil d'administration d'EADS seraient appelés à se prononcer sur l'un des points suivants :

- (a) désignation/révocation du Président et/ou du Président exécutif d'EADS et désignation/révocation du Président exécutif d'Airbus ;
- (b) investissements, projets, lancement de nouveaux produits ou cessions par toute entité du Groupe, pour une valeur

individuelle ou un montant individuel de plus de 500 millions d'euros ;

- (c) conclusion d'un accord stratégique ou de coopération ;
- (d) modification du capital autorisé d'EADS et augmentation du capital émis d'EADS, à l'exception des augmentations de capital réalisées pour les besoins d'un Plan d'actionnariat salarié ou d'autres émissions en faveur des salariés, pour un montant, par année ou par plan, inférieur à 2 % du capital émis ;
- (e) modification (1) des Statuts, (2) du règlement intérieur du Conseil d'administration d'EADS, et (3) du règlement intérieur du Comité Exécutif ;
- (f) changement de dénomination, de lieu d'enregistrement ou de nationalité d'EADS ; et
- (g) décision importante concernant l'activité de missiles balistiques d'EADS.

Le Conseil d'administration de Sogead Gérance devra se réunir au préalable afin de décider du caractère approprié de chaque point visés ci-dessus. À cet égard, la décision du Conseil d'administration de Sogead Gérance devra être adoptée à la majorité qualifiée de six des huit Administrateurs et formulée par écrit, étant entendu que les Administrateurs d'EADS Participations B.V. désignés par Sogead ne sont pas tenus par une telle décision. Cette procédure ne s'applique pas lorsque le sujet concerné aura été examiné en tant que Domaine réservé de Sogead, conformément à la procédure décrite ci-dessus.

L'actionnariat de Sogead reflétera en permanence les participations indirectes de l'ensemble des actionnaires de Sogead dans EADS.

Dans certains cas, et notamment en cas de changement de contrôle de Lagardère, cette dernière accordera une promesse de vente portant sur ses actions Sogead à une tierce personne privée désignée par Sogepa avec l'accord de Daimler. Cette promesse pourra être exercée pendant la durée du Pacte d'actionnaires Sogead sur la base du prix de marché des actions EADS.

Le Pacte d'actionnaires Sogead sera résilié si Lagardère ou Sogepa cesse de détenir au moins 20 % du capital de Sogead, étant toutefois précisé que : (a) les stipulations relatives à la promesse de vente consentie par Lagardère, telles que décrites ci-dessus, resteront en vigueur aussi longtemps que le *Participation Agreement* restera en vigueur, (b) tant que Sogepa détiendra au moins une action Sogead, elle conservera le droit de désigner un Administrateur de Sogead Gérance, dont l'approbation sera nécessaire pour toute décision de cession ou d'affectation à titre de garantie des actifs relatifs à la capacité de maîtrise d'œuvre, de conception et d'intégration de missiles balistiques ou participations majoritaires dans les sociétés Cilas, Sodern, Nuclétudes et dans le GIE Cosyde et (c) le Pacte

d'actionnaires Sogeadé sera résilié en cas de dissolution de la société EADS Participations B.V. du fait de Daimler. Dans ce dernier cas, les parties se sont engagées à négocier un nouveau pacte d'actionnaires sur la base du pacte d'actionnaires conclu par elles le 14 avril 1999, relatif à la société Aérospatiale Matra, en tenant compte de leurs participations respectives dans Sogeadé à la date de la dissolution de la société EADS Participations B.V.

PROMESSE D'ACHAT

Aux termes du Contrat de participation, Sogeadé s'est engagé envers Daimler à acheter ses actions dans EADS, Daimler pouvant exercer cette promesse (i) en cas de situation de blocage résultant de l'exercice par Sogepa de ses droits relatifs à certaines décisions stratégiques (énumérées ci-dessus dans le cadre de la description de Sogeadé), autres que celles se rapportant à l'activité de missiles balistiques ou (ii) durant certaines périodes, sous réserve, dans l'un ou l'autre cas, que l'État détienne toujours une participation directe ou indirecte dans EADS. La promesse d'achat ne peut être exercée que sur la totalité des actions EADS détenues par Daimler, à l'exclusion de tout exercice partiel.

Le prix d'exercice de la promesse d'achat sera calculé sur la base d'une moyenne des cours de bourse d'EADS.

En cas d'exercice par Daimler de la promesse d'achat accordée par Sogeadé, cette dernière acquerra les actions EADS auprès de Daimler. Toutefois, Lagardère a le droit d'exiger que Sogepa se substitue à Sogeadé aux fins de l'acquisition des actions EADS de Daimler, à la suite de l'exercice par cette dernière de sa promesse d'achat. Daimler a d'ores et déjà accepté cette faculté de substitution. Au cas où Lagardère n'exercerait pas cette faculté de substitution, Lagardère devrait fournir sa quote-part du financement nécessaire à cette acquisition. Sogepa s'engage à fournir sa quote-part du financement correspondant à ses droits dans Sogeadé. Au cas où Lagardère déciderait de ne pas participer au financement, (a) Sogepa s'oblige à se substituer à Sogeadé aux fins de l'acquisition des actions cédées par Daimler du fait de l'exercice par cette dernière de la promesse d'achat et (b) Sogepa ou Lagardère pourra demander la mise en liquidation de Sogeadé et d'EADS Participations B.V. et la résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé (nonobstant les clauses de résiliation du Pacte d'actionnaires Sogeadé décrites ci-dessus au paragraphe « Sogeadé »). Dans ce cas, Lagardère sera libre de procéder à la vente de ses actions sur le marché ou par cession de bloc à un tiers.

NANTISSEMENT D' ACTIONS D'EADS EN FAVEUR DE LA SOCIÉTÉ EADS PARTICIPATIONS B.V.

À la date de Réalisation, et afin de garantir la bonne exécution de leurs engagements aux termes du *Contractual Partnership Agreement* et du *Participation Agreement*, Sogeadé, Daimler et SEPI ont nanti leurs Actions Indirectes d'EADS en faveur de la société EADS Participations B.V. et des autres parties au *Contractual Partnership Agreement*.

DADC

EADS détient 75 % des actions de DADC Luft- und Raumfahrt Beteiligungs AG (« DADC »), les 25 % restants étant détenus par DLRH. Le capital social de Dornier GmbH est détenu par DADC à hauteur de 97,1 % et par la famille Dornier à hauteur de 2,9 %. Lors des Assemblées générales, DADC détient plus de 95,2 % des droits de vote de la société Dornier GmbH, la famille Dornier en détenant moins de 4,8 %. Les sociétés DADC et Dornier GmbH ont conclu un contrat de contrôle et de transfert des bénéfices et des pertes.

Un nombre considérable de résolutions d'Assemblées générales de la société Dornier GmbH doivent réunir une majorité de 100 % des votes exprimés, notamment les résolutions relatives à la dissolution de ladite société, à toute modification des Statuts tendant à mettre fin aux droits des actionnaires minoritaires, à les limiter ou les affecter, à réduire le capital social, à la réalisation de fusions (sauf si Dornier GmbH est l'entité absorbante), aux transferts de participations dans d'autres entreprises, ou de branches complètes d'activités, à l'exception des transferts d'actifs en échange d'actions ou dans le cadre d'un apport en nature ou en faveur d'une société affiliée à Daimler, ce qui sera supposé être le cas si Daimler contrôle au moins 20 % du capital de ladite société. La même règle de majorité s'applique à tous les transferts de parts sociales de Dornier GmbH détenus par le Groupe Daimler (y compris par les sociétés associées à cette dernière) sous réserve de certaines exceptions incluant les transferts à d'autres sociétés du Groupe Daimler (y compris les sociétés associées à cette dernière). En outre, la famille Dornier perçoit de Dornier GmbH un dividende garanti égal à 8,7 % ou 15 % (selon la nature des parts) du montant nominal de ses parts, majoré de tout crédit d'impôt attaché. Le dividende garanti est indexé. Daimler a garanti le paiement du dividende minimum aux actionnaires appartenant à la famille Dornier. En ce qui concerne le contrat de transfert des bénéfices et des pertes qui existe actuellement entre DADC et Dornier GmbH, les associés membres de la famille Dornier sont en droit de recevoir le paiement d'un montant au moins égal à celui auquel ils auraient eu droit en l'absence d'un tel contrat. En interne, DADC a repris la charge de cette garantie.

Le 30 novembre 1988, Daimler et la famille Dornier ont conclu un contrat distinct afin de renforcer les droits de Daimler et, simultanément, de protéger les intérêts économiques des actionnaires minoritaires. Ces derniers peuvent notamment exiger que leurs parts de la société Dornier GmbH soient rachetées (i) en numéraire ; (ii) en échange d'actions Daimler ; ou (iii) en échange d'actions d'une entité dans laquelle Daimler exerce, directement ou indirectement, ses activités aérospatiales, par Daimler ou par toute autre société liée à Daimler et désignée par cette dernière. Le 29 mars 2000, Daimler, DCLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG ont conclu un accord aux termes duquel Daimler est en droit de demander à DADC de racheter les parts sociales ainsi cédées par les actionnaires membres de la famille Dornier. Daimler remboursera à DADC tout montant supérieur à la valeur de marché des parts. Par ailleurs, DADC assumera certains autres droits et obligations relatifs à la protection des intérêts de la famille Dornier.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

Le 29 décembre 2004, Silvius Dornier et Daimler ont conclu un accord visant à transférer à Daimler ou à une autre société du Groupe Daimler, désignée par Daimler, le reliquat des actions de Dornier GmbH détenues par Silvius Dornier (3,58 %). Cet accord visait également à éteindre tous les droits et toutes les prétentions éventuelles de Silvius Dornier au titre de sa participation dans Dornier GmbH ou s'y rapportant. Aucun autre actionnaire de la famille n'ayant exercé son droit de préemption dans le délai de 3 mois, la cession des titres de Silvius Dornier a pris effet le 17 avril 2005. Aux termes de l'accord susmentionné entre Daimler, DCLRH, DADC, EADS Deutschland GmbH et DASA AG, DADC a soumis à Daimler une offre irrévocable d'achat de ces actions à la valeur du marché dès leur cession effective à Daimler. Cette offre a été acceptée par Daimler et l'opération a été exécutée le 3 mai 2005.

Aux termes des accords conclus dans le cadre de la création d'EADS, DLRH s'est engagée à indemniser Lagardère (ou tout membre de son groupe) et SEPI. Cette indemnisation couvrira tous

coûts, réclamations, demandes, frais, pertes ou responsabilités (autres qu'une perte que DLRH (ou un autre membre du Groupe Daimler) ne peut prévoir) que chacun des bénéficiaires de l'engagement d'indemnisation pourrait encourir ou supporter à compter de la date de tels accords du fait de tout droit à réparation obtenu par tout associé de Dornier GmbH (autre que les membres du Groupe DASA AG) ou dont un tel associé ferait la demande à l'encontre de Lagardère (ou tout membre de son groupe), de SEPI, du Contractual Partnership, d'EADS Participations B.V., de DASA AG, d'EADS ou de toute entité apportée par, ou au nom de, Daimler et, devenant membre du Groupe, ou de tout membre du Groupe DASA AG. Cette indemnisation ne s'appliquera également à EADS que dans la mesure où elle ne serait pas prévue dans les traités d'apport de DASA à EADS.

Il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des Administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs, autres que les relations entre la Société et ses principaux actionnaires telles que décrites à la section 3.3.2.

3.3.3 Forme des actions

Les actions d'EADS se présentent sous forme nominative. Le Conseil d'administration peut décider de convertir tout ou partie des actions en titres au porteur.

Les actions sont inscrites dans le registre des actionnaires, sans qu'il soit émis de certificat. Cependant, il pourra être émis des

certificats pour tout ou partie des actions en cas de décision prise en ce sens par le Conseil d'administration. Les certificats d'actions seront émis sous la forme déterminée par le Conseil d'administration. Les actions nominatives seront numérotées de la manière déterminée par le Conseil d'administration.

3.3.4 Évolution de l'actionnariat de la Société depuis sa création

La Société a été constituée avec un capital autorisé de 500 000 NLG (florins néerlandais), composé de 500 actions d'une valeur nominale de 1 000 NLG chacune. Le souscripteur initial était Aerospatiale Matra, en faveur de laquelle 100 actions ont été émises le 29 décembre 1998. Ces actions ont été transférées à Dasa AG par acte notarié le 28 décembre 1999.

Les modifications de l'actionnariat de la Société depuis son introduction en bourse sont indiquées ci-dessous (pour une description des modifications du capital social émis de la Société depuis sa constitution, voir « — 3.2.5 Évolution du capital social émis depuis la constitution de la Société »).

Depuis juillet 2000, 4 293 746 actions EADS ont été distribuées à titre gratuit par la République française à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra après sa privatisation en juin 1999. La dernière distribution est intervenue en juillet 2002.

Par ailleurs, en janvier 2001, la République française et Lagardère ont cédé sur le marché l'ensemble de leurs actions EADS (respectivement 7 500 000 et 16 709 333 actions EADS) autres que leurs Actions Indirectes EADS (et, en ce qui concerne l'État, abstraction faite des actions EADS à distribuer aux anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra, voir « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires — Droits et engagements spécifiques de la République française ») qu'ils détenaient à la suite du non-exercice de l'option de sur-allocation accordée aux établissements introducteurs dans le cadre de l'introduction en bourse de la Société en juillet 2000 (y compris, dans le cas de Lagardère, les actions autres que ses Actions Indirectes EADS acquises auprès des Institutions Financières Françaises à l'issue de la période d'exercice de l'option de sur-allocation).

Le 8 juillet 2004, Daimler a annoncé avoir placé sur le marché (dans le cadre d'une opération de couverture) l'ensemble de ses

actions EADS (soit 22 227 478 actions EADS représentant à cette date 2,73 % du capital et 2,78 % des droits de vote d'EADS), à l'exception de ses Actions Indirectes EADS.

Le 11 novembre 2005, Dasa AG a transféré la totalité de sa participation dans EADS à sa filiale à 100 % DaimlerChrysler Luft- und Raumfahrt Beteiligungs GmbH & Co. KG (« DC KG »). Toutefois, en novembre 2006, DC KG a retransféré à DASA AG l'intégralité de sa participation dans EADS.

Le 4 avril 2006, les sociétés Daimler et Lagardère ont annoncé avoir conclu simultanément des transactions visant à réduire de 7,5 % chacune leurs participations respectives dans EADS. Daimler a conclu un accord de vente à terme d'environ 61 millions d'actions d'EADS avec un groupe de banques d'investissement. Le Groupe Daimler a annoncé avoir prêté ces actions aux banques concernées en prévision du règlement de la vente à terme. Lagardère a émis des obligations convertibles en actions. Les actions EADS livrables à l'échéance des obligations susvisées correspondaient au maximum à 7,5 % du capital social d'EADS, soit environ 61 millions d'actions EADS. Elles ont été livrées en trois tranches égales représentant chacune 2,5 % du capital d'EADS. Les deux premières tranches ont été livrées en juin 2007 et en juin 2008, la livraison de la troisième tranche ayant été avancée de juin 2009 à mars 2009, comme discuté ci-après.

Le 8 septembre 2006, la Société a été informée de l'acquisition de 41 055 530 actions EADS par JSC Vneshtorgbank (anciennement Bank of Foreign Trade) soit 5,04 % du capital social d'EADS à cette date.

Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs du secteur privé et du secteur public, en vertu duquel il a réduit de 22,5 % à 15 % sa participation dans le capital d'EADS tout en conservant et maintenant l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires de contrôle allemands et français.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la détention du capital social et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

	Situation au 31 décembre 2008			Situation au 31 décembre 2007			Situation au 31 décembre 2006		
	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions
Actionnaires									
Dasa AG	22,50 %	22,59 %	183 337 704	22,52 %	22,64 %	183 337 704	22,47 %	22,71 %	183 337 704
Sogead	25,00 %	25,10 %	203 707 704	27,53 %	27,67 %	224 077 704	29,96 %	30,27 %	244 447 704
SEPI	5,49 %	5,51 %	44 690 871	5,49 %	5,52 %	44 690 871	5,48 %	5,54 %	44 690 871
Sous-total Contractual Partnership	52,99 %	53,20 %	431 736 279	55,54 %	55,83 %	452 106 279	57,91 %	58,52 %	472 476 279
République française*	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746	0,06 %	0,06 %	502 746
Public**	46,56 %	46,74 %	379 388 329	43,88 %	44,11 %	357 198 446	40,99 %	41,42 %	334 448 355
Rachat d'actions auto-détenues***	0,39 %	-	3 141 758	0,52 %	-	4 207 002	1,04 %	-	8 504 144
Total	100 %	100 %	814 769 112	100 %	100 %	814 014 473	100 %	100 %	815 931 524

* Actions détenues par la République française après distribution gratuite de 4 293 746 actions à certains anciens actionnaires d'Aerospatiale Matra à la suite de la privatisation de cette dernière en juin 1999. Toutes les actions actuellement détenues par la République française devront être cédées sur le marché.

** Y compris les salariés d'EADS. Au 31 décembre 2008, les salariés d'EADS détenaient environ 2,1 % du capital social et 2,1 % des droits de vote.

*** Les actions détenues par la Société ne sont pas assorties de droits de vote.

À la connaissance de la Société et sauf information contraire à la Partie « — 1.3.2 Relations avec les principaux actionnaires », les actions de la Société ne font l'objet d'aucun nantissement.

La Société a demandé à connaître l'identité des titulaires de titres au porteur identifiables détenant individuellement plus de 10 actions. L'étude, qui s'est achevée le 31 décembre 2008, a permis d'identifier 456 958 actionnaires, qui détiennent au total

371 542 120 actions EADS (dont 6 996 161 actions détenues par Iberclear pour le compte des marchés espagnols et 43 599 839 actions détenues par Clearstream pour le compte du marché allemand).

La structure actuelle de l'actionnariat de la Société est présentée au diagramme du paragraphe « — 1.3.1 Répartition du capital ».

3.3.5 Personnes exerçant un contrôle sur la Société

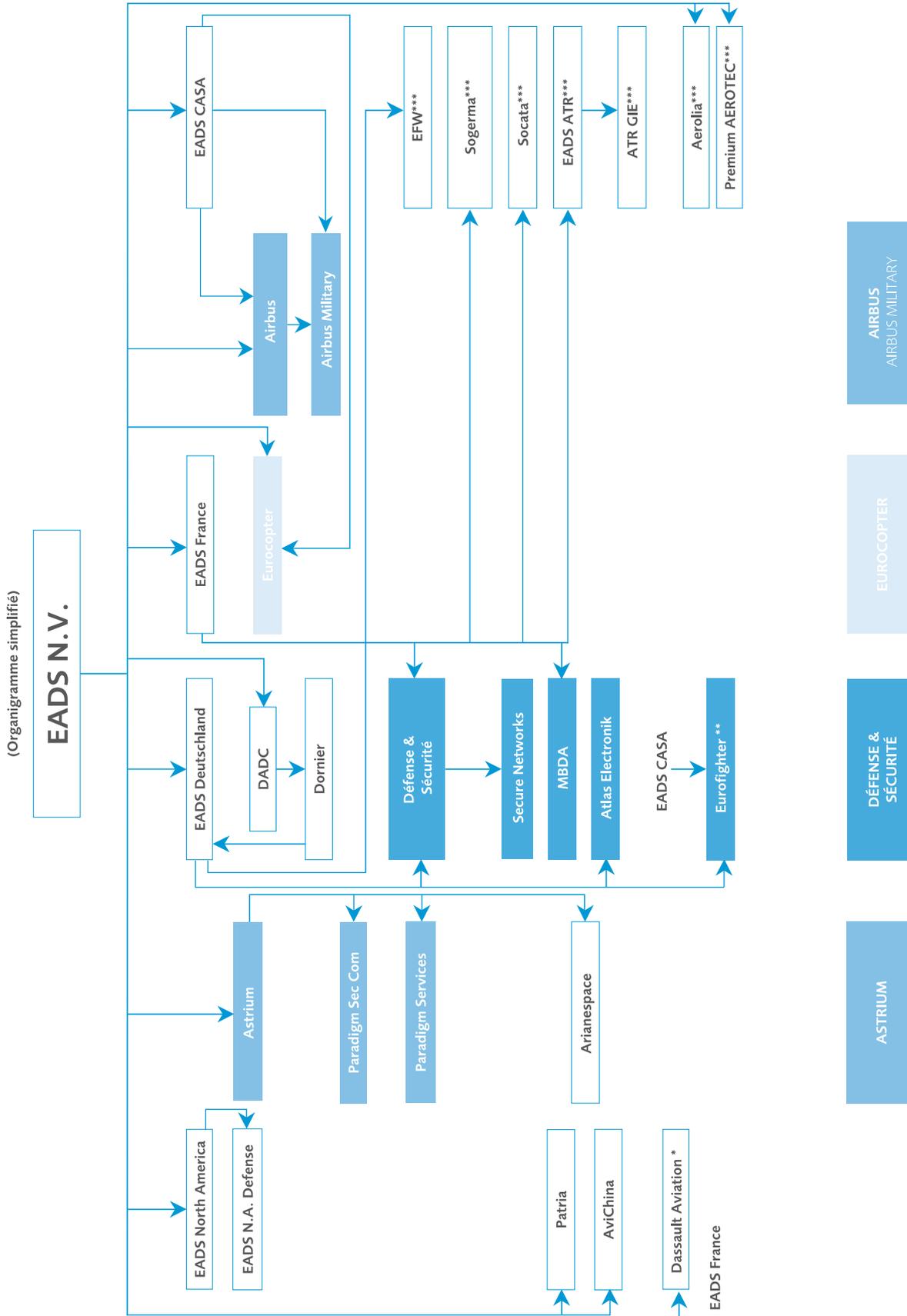
Voir « — 3.3.1 Répartition du capital » et « — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ».

3.3.6 Organigramme simplifié du Groupe

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle simplifiée d'EADS au 1^{er} janvier 2009, comprenant quatre Divisions (à la suite de l'intégration dans Airbus de l'ancienne Division Avions de Transport Militaire, sous le nom « Airbus Military ») et les principales Unités opérationnelles. Les sociétés holding intermédiaires ont été omises afin de simplifier le schéma. Les cadres en couleur permettent d'identifier les entités rattachées à l'une des quatre Divisions d'EADS. Les cadres en

blanc représentent des sociétés holdings ou des participations qui, n'étant pas rattachées à l'une des quatre Divisions d'EADS, ne relèvent pas directement de la responsabilité d'un Directeur opérationnel défini. EFW, Sogerma, ATR, Aerolia et Premium AEROTEC sont classées dans la catégorie « Autres sociétés » et ne font pas partie des quatre Divisions d'EADS. Voir « Informations sur les activités d'EADS — 1.1.1 Présentation — Organisation des activités d'EADS ».

PRINCIPALES PARTICIPATIONS DU GROUPE EADS



* EADS détient sa participation dans Dassault Aviation par l'intermédiaire d'EADS France.

** La participation d'EADS dans Eurofighter est détenue conjointement par EADS Deutschland et EADS Casa.

*** EFW, Sogerma, ATR et Premium AEROTEC sont affectées aux « Autres activités ». EADS a vendu 70 % de Socata à Daher au début du mois de janvier 2009, tout en conservant les 30 % restants.

3.3.7 Rachat par la Société de ses propres actions

3.3.7.1 DROIT NÉERLANDAIS ET INFORMATIONS RELATIVES AUX PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS

En application du Règlement CE n° 2273/2003, la Société est soumise à certaines conditions pour les programmes de rachat d'actions et la communication financière afférente, telles que décrites ci-dessous.

En vertu du droit civil néerlandais, la Société peut acquérir ses propres actions, sous réserve du respect de certaines dispositions du droit néerlandais et des Statuts de la Société, si (i) les fonds propres diminués des fonds nécessaires afin de procéder à l'acquisition ne sont pas inférieurs au total du montant du capital libéré et appelé et de toutes les réserves imposées par le droit néerlandais et (ii) la Société et ses filiales ne détiennent pas ou ne sont pas bénéficiaires du nantissement, au terme de ces opérations, d'un nombre total d'actions dont la valeur nominale totale serait supérieure à la moitié (50 %) du capital social émis de la Société. Le Conseil d'administration ne peut procéder à des rachats d'actions que s'il y a été autorisé par une assemblée des actionnaires. Cette autorisation ne peut valoir que pour une période ne dépassant pas 18 mois.

Aucun droit de vote n'est attaché aux actions détenues par la Société. Les usufruitiers et bénéficiaires de nantissement d'actions détenues par la Société ne se voient toutefois pas privés de leurs droits de vote pour autant que le droit d'usufruit ou le nantissement ait été établi avant que l'action ne soit détenue par la Société.

L'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 26 mai 2008 a autorisé le Conseil d'administration, par une résolution renouvelant l'autorisation préalablement donnée par l'Assemblée annuelle des actionnaires d'EADS du 4 mai 2007, pour une période de 18 mois à compter de la date de ladite assemblée, à acquérir des actions de la Société par tout moyen, y compris au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ces achats la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ces achats devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

Une résolution sera soumise au vote de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS convoquée le 27 mai 2009 afin de renouveler l'autorisation accordée par l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 26 mai 2008 et d'autoriser

le Conseil d'administration, pour une nouvelle période de 18 mois débutant à la date de l'assemblée du 27 mai 2009, à racheter des actions de la Société par tout moyen, notamment au moyen de produits dérivés, sur tout marché boursier ou autrement, pour autant qu'à l'issue de ce rachat la Société ne détienne pas plus de 10 % de son capital émis, ce rachat devant intervenir à un prix qui ne soit ni inférieur à la valeur nominale des actions, ni supérieur au plus élevé des deux montants suivants : le prix de la dernière transaction indépendante et le prix d'offre indépendant le plus élevé sur les marchés réglementés du pays où l'achat est effectué.

À la date de ce document, la Société détient 3 140 708 de ses propres actions, représentant 0,39 % de son capital social.

3.3.7.2 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

Du fait de l'admission de ses actions aux négociations sur un marché réglementé en France, la Société est soumise à la réglementation résumée ci-dessous.

En application des articles 241-1 à 241-6 du Règlement Général de l'AMF, l'achat par une société de ses propres actions est subordonné à la publication d'un descriptif du programme de rachat. Ce descriptif doit être publié avant la mise en œuvre dudit programme de rachat.

En application des articles 631-1 à 631-4 du Règlement Général de l'AMF, une société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché. Les articles 631-5 et 631-6 du Règlement Général de l'AMF définissent également les conditions de validité des interventions réalisées par une société sur ses propres actions.

Après avoir racheté ses propres actions, la Société est tenue de communiquer sur son site Internet, dans un délai d'au moins sept jours de négociation, des informations spécifiques sur ces rachats.

La Société doit également communiquer à l'AMF, au moins une fois par mois, l'ensemble des informations publiées sur son site Internet au titre de ces rachats et les informations relatives à l'annulation des actions rachetées.

3.3.7.3 RÉGLEMENTATION ALLEMANDE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles de droit allemand relatives aux opérations de rachat portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs allemands.

3.3.7.4 RÉGLEMENTATION ESPAGNOLE

En sa qualité d'émetteur étranger, la Société n'est pas soumise aux règles espagnoles relatives aux opérations portant sur ses propres actions, ces dispositions ne s'appliquant qu'aux émetteurs espagnols.

Toutefois, en vertu des Règles de Conduite prises en application de la Loi espagnole sur les valeurs mobilières 24/1988 du 28 juillet 1988, la Société ne peut réaliser d'opérations sur ses propres actions aux fins de manipuler le marché.

3.3.7.5 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS DEVANT ÊTRE AUTORISÉ PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 27 MAI 2009

En application des articles 241-2 I et 241-3 du Règlement Général de l'AMF, le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société est présenté ci-dessous :

➤ **Date de l'Assemblée générale des actionnaires devant autoriser le programme de rachat d'actions :** 27 mai 2009 ;

➤ **Utilisation prévue des actions EADS détenues par la Société à la date du présent document :** réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS : 3 140 708 actions.

Des informations détaillées sur les actions détenues par EADS à la date d'entrée en vigueur du Règlement CE n° 2273/2003 et toujours détenues par EADS à la date du présent document sont présentées ci-dessous.

➤ **Objectifs du programme de rachat d'actions qui sera mis en œuvre par la Société (par ordre de priorité décroissante, sans incidence sur l'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions, qui sera déterminé en fonction des besoins et des opportunités) :**

➤ réduction du capital social par annulation de tout ou partie des actions rachetées, notamment afin d'éviter l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire (i) qui ont été réservées ou qui seraient réservées aux salariés du Groupe EADS et/ou (ii) qui ont été réalisées ou qui seraient réalisées dans le cadre de l'exercice d'options de souscription d'actions consenties ou à consentir à certains salariés du Groupe EADS, étant entendu que les actions rachetées seront privées de droit de vote et de droit aux dividendes ;

- détention d'actions visant à remplir des obligations liées à (i) des instruments de créance convertibles en actions EADS, ou (ii) des programmes d'options de souscription d'actions des salariés ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe EADS ;
- achat d'actions pour conservation et remise ultérieure à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; et
- liquidité ou animation du marché secondaire des actions EADS, dans le cadre d'un contrat de liquidité à conclure avec un prestataire de services d'investissement indépendant, conformément à la décision de l'AMF en date du 1^{er} octobre 2008 sur l'autorisation des contrats de liquidité reconnus en tant que pratique de marché par l'AMF.

➤ Procédure :

- part maximale du capital social émis pouvant être racheté par la Société : 10 % ;
- nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la Société : 81 476 911 actions, sur la base d'un capital social de 814 769 112 actions à la date du présent document. En supposant que toutes les options d'achat d'actions existant à la date du présent document soient exercées, le seuil de 10 % représenterait 84 110 342 actions sur la base des 841 103 422 actions constituant le capital social entièrement dilué de la Société ;
- en outre, les sommes consacrées au rachat des actions de trésorerie ne doivent pas, conformément au droit néerlandais, être supérieures aux éléments de capitaux propres qui sont par nature remboursables ou distribuables aux actionnaires. Les « éléments de capitaux propres remboursables ou distribuables aux actionnaires » doivent s'entendre des primes d'apports (afférentes à des apports en nature), des primes d'émission (afférentes à des apports en numéraire) et des autres réserves telles que détaillées dans les États financiers d'EADS, desquelles il convient de déduire la valeur de rachat des actions EADS auto-détenues.

Au 31 décembre 2008, les montants respectifs de chacun de ces éléments de capitaux propres d'EADS remboursables ou distribuables par nature aux actionnaires s'élevaient à : 7 836 000 000 euros (primes d'apports), moins 1 319 000 000 euros (autres réserves et reports à nouveau, y compris résultat de l'exercice), et moins 109 000 000 euros (actions auto-détenues), soit en net 6 408 000 000 euros.

EADS se réserve le droit de mettre en œuvre son programme de rachat d'actions dans son intégralité et s'engage à ne pas dépasser, directement ou indirectement, le seuil de 10 % du capital social émis, ni le montant de 6 408 000 000 euros pendant la durée du programme.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

Enfin, EADS s'engage à maintenir, à tout moment, un flottant conforme ou supérieur aux seuils fixés par Euronext Paris S.A. ;

- les actions pourront être achetées ou vendues à tout moment (y compris en période d'offre publique) dans les limites autorisées par la réglementation boursière et par tous moyens y compris, sans restriction, sous forme de marchés d'application et au moyen d'options et de toute combinaison d'instruments dérivés, ou en contrepartie de l'émissions de valeurs mobilières donnant droit, de quelque manière que ce soit, à des actions EADS dans les limites exposées dans ce document. Par ailleurs, EADS aura recours à des options d'achat et des swaps obtenus dans le cadre des contrats conclus au titre du précédent programme de rachat d'actions (voir ci-dessous), et n'exclut pas la possibilité d'utiliser une structure de transaction similaire à celle utilisée pour le précédent programme de rachat d'actions afin de racheter ses actions.

La part des actions rachetées sous forme de marchés d'application pourra représenter l'intégralité des actions devant être acquises dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, en cas d'utilisation de produits dérivés, EADS veillera à ne pas employer de mécanismes qui augmenteraient de manière significative la volatilité du titre, en particulier dans le cadre d'options d'achat ;

- caractéristiques des actions pouvant faire l'objet de rachats par la Société : actions d'EADS, société cotée sur le marché Euronext Paris, sur le *regulierter Markt* de la Bourse de Francfort et sur les Bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence ;
- Daimler, Dasa AG, la République française, Lagardère, SEPI, Sogead et Sogepa conserveront tous leurs droits, selon les circonstances, de vendre à EADS leurs actions EADS disponibles dans le cadre du présent programme de rachat d'actions ;
- prix maximum d'achat par action : 50 euros ;
- **Durée du programme de rachat d'actions** : ce programme de rachat d'actions restera en vigueur jusqu'au 27 novembre 2010 inclus, c'est-à-dire à la date d'expiration de l'autorisation demandée à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009. L'un des principaux objectifs du programme de rachat d'actions EADS est de permettre aux salariés du Groupe EADS d'exercer les options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2000, 2001 et 2002. Il est aujourd'hui prévu (i) de poursuivre et renouveler ce

programme jusqu'au 9 août 2012 (le 8 août 2012 étant la date jusqu'à laquelle les salariés du Groupe EADS pourront exercer tout ou partie des options de souscription d'actions qui leur ont été attribuées en 2002) et (ii) de soumettre à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires d'EADS le renouvellement des autorisations jusqu'à cette date ;

➤ Déclaration par la Société des opérations réalisées sur ses propres actions entre le 26 mai 2008 et la date du présent document :

Pourcentage de capital social auto-détenu directement et indirectement	0,39 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	5 859 786
Nombre d'actions détenues en portefeuille	3 140 708
Valeur comptable du portefeuille*	48 789 707 €
Valeur de marché du portefeuille*	27 512 602 €

* Au 31 mars 2009.

Les 1 843 814 actions EADS détenues par la Société lors de l'entrée en vigueur le 13 octobre 2004 du Règlement (CE) n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, et toujours détenues par EADS à la date du présent document, seront, par ordre de priorité décroissante, (i) soit annulées par une décision qui sera prise lors d'une Assemblée générale d'EADS, en vertu du droit néerlandais, afin de compenser l'effet dilutif lié à certaines augmentations de capital en numéraire réalisées au cours de l'exercice précédant cette Assemblée générale, dans le cadre d'un Plan d'actionnariat salarié et/ou de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS, soit (ii) conservées afin de permettre notamment à la Société d'honorer certaines obligations décrites dans les objectifs du programme de rachat d'action visé dans le présent document, soit (iii) remises ultérieurement à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'une opération éventuelle de croissance externe, soit (iv) cédées dans le cadre d'un contrat de liquidité.

Par ailleurs, il sera demandé à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009 de se prononcer sur l'annulation de 22 987 actions rachetées, afin de compenser l'effet de dilution résultant de l'émission d'actions en 2008 du fait de l'exercice des options d'achat d'actions au titre des plans d'option d'achat de 2000 et 2002.

À la date du présent document, EADS n'a conclu aucun contrat de liquidité avec un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre de ce programme de rachat d'actions.

EADS a fait appel à des instruments dérivés dans le cadre de ce programme de rachat d'actions (voir ci-dessous). Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces instruments dérivés (options d'achat).

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes à la date du présent document			
	Achats	Ventes/Transferts (exercice d'options)	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
Nombre de Titres	0	-	Options d'achat acquises 8 686 593	Achats à terme	Options d'achat acquises	Ventes à terme
Échéance maximum moyenne*			9 août 2012	-	-	-
Cours moyen de la transaction*		-				
Prix d'exercice moyen*		-	-	-	-	-
Total	0 €	-				

* Voir « Gouvernement d'entreprise – 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

Un programme de rachat d'actions est mis en œuvre depuis 2004 afin d'éviter l'effet dilutif lié aux augmentations de capital en numéraire réalisées dans le cadre de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002. Ce programme de rachat d'actions est mis en œuvre selon la méthode du delta neutre, afin de compenser l'effet dilutif des plans d'options de souscription d'actions approuvés par le Conseil d'administration le 5 décembre 2002 et le 10 octobre 2003.

Dans le cadre de ce programme de rachat d'actions, EADS a conclu les contrats suivants : (i) des options d'achat permettant à EADS d'acquérir, auprès d'un établissement bancaire français de premier rang, un nombre d'actions EADS égal au nombre d'actions qui seront créées du fait de l'exercice des options de souscription d'actions consenties à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002, et (ii) des contrats de swap ayant pour objet l'ajustement périodique d'un montant en numéraire égal aux primes versées par EADS à un établissement bancaire français de premier rang dans le cadre de contrats d'options d'achat, et ce, en fonction de la méthode du delta neutre.

Les options d'achat faisant l'objet de ces contrats, ont été acquises par EADS auprès d'une banque française de premier rang, et présentent les mêmes caractéristiques (en terme de prix d'exercice, de date d'exercice, de quantité, de date d'échéance) que les options de souscription d'actions consenties dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions 2000, 2001 et 2002. Si le cours des actions EADS augmente, l'établissement bancaire de premier rang doit acheter un nombre d'actions EADS correspondant à la hausse du cours en fonction de la formule du delta neutre. Le montant total payé pour ces actions par l'établissement bancaire français de premier rang correspond à la charge financière supportée par EADS, telle que déterminée dans les montants variables du contrat de swap. En sens inverse, si le cours des actions EADS diminue, l'établissement bancaire français de premier rang doit vendre un certain nombre d'actions correspondant à la baisse du cours des actions selon la formule du delta neutre. Le montant total perçu par l'établissement bancaire

français de premier rang sur la vente de ces actions correspond au produit financier reçu par EADS tel que déterminé dans les montants variables du contrat de swap. Dans ces conditions, le montant final dû au titre de l'achat des options d'achat n'est connu qu'au moment du paiement tel que déterminé en fonction du dernier montant variable du contrat de swap.

La structure de l'opération vise à couvrir l'effet dilutif et le risque de cours pour EADS liés à l'exercice des options de souscription d'actions attribuées à certains salariés du Groupe EADS en 2000, 2001 et 2002.

Dans ce cadre, EADS utilise les procédures de contrôle interne mises en place par la Société pour assurer la fiabilité de la Gestion des Risques associés à ces options d'achat et à ces swaps. Des procédures et des outils de reporting ont été mis en place et les pouvoirs et responsabilités ont fait l'objet de délégations au sein du département Finance & Treasury qui conserve la responsabilité de l'ensemble des décisions et activités opérationnelles relevant de sa compétence. Les organes compétents au sein de l'organisation d'EADS doivent être informés de tous les risques, opérations et activités de nature significative.

D'un point de vue comptable, les options d'achat entrent dans la catégorie des instruments de capital dans la mesure où elles donnent lieu à un règlement physique des actions sous-jacentes (IAS 32.16). La comptabilisation initiale a donc conduit à une réduction des disponibilités par le montant des primes payées et à une réduction des capitaux propres pour un même montant. Chaque paiement variable effectué en application de la formule du delta neutre entraîne un ajustement de même montant dans les disponibilités et les fonds propres afin de refléter les primes cumulées payées sur les options d'achat. Lors de l'exercice des options d'achat, EADS diminue sa trésorerie du montant payé (prix d'exercice multiplié par le nombre d'options) et déduit ses actions propres des capitaux propres. Les changements dans la valeur de marché des options d'achat ne sont pas pris en compte dans le compte de résultat. Toutes ces opérations sont donc neutres au regard du compte de résultat.

La banque française de premier rang s'est contractuellement engagée à respecter la réglementation en vigueur en matière d'encadrement des procédures de rachat applicables à EADS,

et notamment les dispositions des articles 241-1 à 241-6 et 631-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

3.4 DIVIDENDES

3.4.1 Dividendes et distributions en numéraire versés depuis la création d'EADS

Les distributions en numéraire versées aux actionnaires depuis la création de la Société sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Exercice social	Date de mise en paiement	Montant brut par action*
2000	27 juin 2001	€0,50
2001	28 juin 2002	€0,50
2002	12 juin 2003	€0,30
2003	4 juin 2004	€0,40
2004	8 juin 2005	€0,50
2005	1 ^{er} juin 2006	€0,65
2006	16 mai 2007	€0,12
2007	4 juin 2008	€0,12

* Remarque : ces chiffres ont été ajustés pour tenir compte de la variation du nombre d'actions en circulation.

3.4.2 Politique de distribution de dividendes d'EADS

L'amélioration de la performance opérationnelle des programmes anciens et la forte production de trésorerie du Groupe ont porté le bénéfice par action à 1,95 euro, justifiant ainsi une augmentation du dividende.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires le versement d'un dividende de 0,20 euro par action (à comparer à un dividende brut de 0,12 euro par action au titre de l'exercice 2007). Le dividende sera versé le 8 juin 2009, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle.

3.4.3 Délai de prescription des dividendes

En vertu de l'article 31 des Statuts, le droit au paiement d'un dividende ou de toute autre forme de distribution votée par l'Assemblée générale est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle ledit dividende est dû et exigible. Le droit au paiement

d'acomptes sur dividendes est prescrit cinq ans à compter de la date à laquelle le dividende sur lequel ledit acompte sera imputé est devenu dû et exigible.

3.4.4 Régime fiscal

Les informations fournies ci-dessous constituent une analyse générale du droit fiscal néerlandais actuel. Elles se limitent aux incidences fiscales significatives pour un détenteur d'actions de la Société (ci-après les « **Actions** ») qui n'est pas ou qui n'est pas considéré comme étant un résident fiscal néerlandais au sens du droit fiscal néerlandais (un « **Actionnaire Non Résident** »).

Certaines catégories de détenteurs d'actions de la Société peuvent être soumises à des règles spécifiques qui ne sont pas analysées ci-dessous et qui sont susceptibles d'avoir une incidence significativement différente de celle des règles générales étudiées ci-dessous. En cas de doute sur leur situation fiscale aux Pays-Bas et dans leurs États de résidence, les investisseurs sont invités à consulter leurs conseillers professionnels.

RETENUES À LA SOURCE SUR DIVIDENDES

En général, les dividendes payés par la Société sur ses Actions seront soumis à une retenue à la source aux Pays-Bas au taux légal de 15 %. Par dividendes, on entend dividendes en numéraire ou en nature, dividendes réputés distribués, remboursement de capital versé non reconnu comme capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas et les bonis de liquidation dépassant le capital versé moyen reconnu en tant que capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas. Les dividendes en actions payés par prélèvement sur la prime d'émission de la Société, reconnue comme capital pour les besoins des retenues à la source aux Pays-Bas, ne seront pas soumis à cette retenue.

Un Actionnaire Non Résident peut bénéficier, le cas échéant, d'une exonération ou d'un remboursement partiel ou total de tout ou partie de la retenue à la source susmentionnée dans le cadre d'une convention de non-double imposition conclue entre les Pays-Bas et le pays de résidence de l'Actionnaire Non Résident. Les Pays-Bas ont notamment conclu de telles conventions avec les États-Unis, le Canada, la Suisse, le Japon et presque tous les États membres de l'Union européenne.

RETENUE À LA SOURCE EN CAS DE VENTE OU DE CESSIION D' ACTIONS

Les produits tirés de la cession d'Actions ne seront pas soumis à retenue à la source aux Pays-Bas, à moins que la cession ou le transfert ne soit effectué(e) ou réputé(e) effectué(e) en faveur de la Société ou d'une de ses filiales directes ou indirectes. Toute vente à la Société ou une filiale directe ou indirecte de la Société, ou tout rachat par celles-ci, sera traité comme un dividende et sera soumis, en principe, aux règles présentées au paragraphe « Retenues à la source sur dividendes » ci-dessus.

IMPÔTS SUR LE REVENU ET SUR LES PLUS-VALUES

Un Actionnaire Non Résident qui perçoit des dividendes distribués par la Société ou qui dégage une plus-value à l'occasion de la cession ou du transfert d'Actions ne sera pas soumis à la taxation du revenu ou des plus-values aux Pays-Bas, à moins que :

- ce revenu ou cette plus-value soit imputable à une entreprise ou à une division d'une entreprise dirigée de manière effective aux Pays-Bas ou dont l'activité s'exerce par le biais d'un établissement permanent ou d'un représentant permanent aux Pays-Bas ; ou que
- l'Actionnaire Non Résident ne soit pas une personne physique et qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel ou considéré comme tel dans la Société et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise ; ou que
- l'Actionnaire Non Résident soit une personne physique et (i) qu'il détienne, directement ou indirectement, un intérêt substantiel ou réputé tel dans la Société, et que cet intérêt ne fasse pas partie des actifs d'une entreprise, ou encore (ii) que ce revenu ou cette plus-value soit reconnu comme revenu d'activités diverses aux Pays-Bas, tel que défini dans la loi fiscale néerlandaise de 2001.

De manière générale, un Actionnaire Non Résident ne détient d'intérêt substantiel dans le capital de la Société que s'il détient, seul ou avec certaines personnes, solidairement ou conjointement, directement ou indirectement, des Actions de la Société, ou le droit d'acheter des Actions de la Société, représentant au moins 5 % du capital social de la Société ou de l'une de ses catégories. Une participation substantielle est réputée exister si tout ou partie d'une participation substantielle a été aliéné(e) ou est réputé(e) avoir été aliéné(e) sous un régime de report d'imposition.

DROITS DE DONATION OU DE SUCCESSION

Aucun droit de succession ou donation ne sera prélevé aux Pays-Bas en cas de transfert d'actions par donation ou en cas de décès d'un Actionnaire Non Résident, à moins que :

- le transfert ne soit réalisé par ou pour le compte d'une personne qui, au moment de la donation ou du décès, est résident ou réputé résident des Pays-Bas ; ou
- les actions ne soient imputables à une entreprise ou à une partie d'entreprise dont la Direction effective se trouve aux Pays-Bas ou qui exerce ses activités par le biais d'un établissement stable ou d'un représentant permanent aux Pays-Bas.

TAXE SUR LA VALEUR AJOUTÉE

Aucune taxe sur la valeur ajoutée n'est prélevée aux Pays-Bas sur les dividendes versés sur les Actions ou en cas de transfert des Actions.

AUTRES DROITS ET TAXES

Ne seront payés aux Pays-Bas aucun droit d'enregistrement, droit de transfert, impôt sur le capital, droit de timbre ou autre impôt ou droit analogue, autres que les frais de justice dus aux Pays-Bas dans le cadre de la mise en œuvre d'un jugement, de sa notification et/ou

de l'application de voies d'exécution (y compris l'exequatur de jugements étrangers par les tribunaux des Pays-Bas) en ce qui concerne les dividendes sur les Actions ou le transfert des Actions.

RÉSIDENCE

Un Actionnaire Non-résident ne deviendra pas résident ou ne sera pas réputé résident aux Pays-Bas du seul fait qu'il détient une Action ni du fait de l'exercice, de la notification et/ou de l'exécution de droits relatifs aux Actions.

3.5 RAPPORT ANNUEL SUR LES COMMUNICATIONS SOCIÉTAIRES ET FINANCIÈRES

Les communications visées ci-dessous comprennent les informations fournies au titre de la Section 5:25f de la WFT et constituent le rapport annuel sur les communications sociétaires et financières prévu par l'article 10 de la Directive CE 2003/71. Ces communications et informations sont disponibles sur le site Internet de la Société à l'adresse www.eads.com.

Communiqué de presse – Revue du programme A380	13 mai 2008
Communiqué de Presse – Résultats du premier trimestre 2008	14 mai 2008
Communiqué de Presse – Résultats du premier semestre 2008	30 juillet 2008
Communiqué de Presse – Résultats du troisième trimestre 2008	14 novembre 2008
Communiqué de presse – Airbus Military et EADS proposent une nouvelle approche pour le programme A400M	9 janvier 2009
Communiqué de Presse – Résultats annuels 2008 d'EADS	10 mars 2009

Par ailleurs, EADS publie des communiqués dans le cadre de ses activités, lesquels sont également disponibles sur le site Internet de la Société, à l'adresse www.eads.com.



Gouvernement d'entreprise

4.1	DIRECTION ET CONTRÔLE	136
4.1.1	Conseil d'administration, Président et Président exécutif	137
4.1.2	Comité d'Audit	149
4.1.3	Comité des Rémunérations et des Nominations	149
4.1.4	Comité Stratégique	150
4.1.5	Comité Exécutif	150
4.1.6	Système de gestion du risque d'entreprise	152
4.1.7	Organisation Compliance	158
4.2	INTÉRÊTS DES ADMINISTRATEURS ET DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS	158
4.2.1	Rémunérations et avantages en nature accordés aux Administrateurs et aux principaux dirigeants	158
4.2.2	Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif	162
4.2.3	Conventions réglementées	162
4.2.4	Prêts et garanties accordés aux Administrateurs	163
4.3	PLANS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS	163
4.3.1	Plans de participation et d'intéressement actuels des salariés	163
4.3.2	Plans d'actionnariat salarié	163
4.3.3	Plans de rémunération à long terme	166

EADS est une société de droit néerlandais cotée en France, en Allemagne et en Espagne. Compte tenu des multiples régimes de gouvernement d'entreprise qui lui sont applicables, EADS a adopté un ensemble de principes et de recommandations communes afin de se conformer aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables dans ces pays.

Comme prévu par le droit néerlandais et les dispositions du Code néerlandais de Gouvernement d'Entreprise (ci-après le « **Code néerlandais** »), qui inclut un certain nombre de recommandations non contraignantes, la Société applique les dispositions du Code néerlandais ou, le cas échéant, explique les raisons pour lesquelles elle ne les applique pas. Bien qu'EADS applique la plupart des recommandations du Code néerlandais, dans le cadre d'un effort constant de respect des normes les plus exigeantes, la Société doit toutefois fournir les explications ci-dessous, conformément au principe « appliquer ou expliquer ».

Fin 2008, le Comité de Suivi du Code néerlandais de Gouvernance d'Entreprise a présenté plusieurs amendements au Code néerlandais (le « **Code révisé** »), qui s'appliqueront aux exercices sociaux commençant à compter du 1^{er} janvier 2009. EADS expliquera, dans son prochain rapport du Conseil au titre de l'exercice 2009, comment elle a appliqué les principes et dispositions relatives aux meilleures pratiques figurant au Code révisé et, s'il y a lieu, pourquoi une disposition n'a pas été appliquée.

1. EADS ÉTANT UNE SOCIÉTÉ CONTRÔLÉE, UN CERTAIN NOMBRE DE SES ADMINISTRATEURS, MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT, DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ET DU COMITÉ STRATÉGIQUE SONT NOMMÉS ET RÉVOCABLES PAR LES ACTIONNAIRES QUI LA CONTRÔLENT

Il convient toutefois de noter qu'une auto-évaluation du Conseil a confirmé que les Administrateurs nommés par les actionnaires qui contrôlent la Société émettent des opinions et défendent des positions conformes, à tous égards, aux intérêts économiques des actionnaires individuels. Compte tenu de l'absence de conflit d'intérêts économique majeur entre EADS et ses actionnaires de contrôle, et au vu de l'indépendance des actionnaires de contrôle entre eux, les Administrateurs nommés par ces mêmes actionnaires de contrôle sont réputés représenter fidèlement les intérêts de tous les actionnaires en exerçant un jugement critique et en agissant de manière indépendante les uns des autres, et indépendamment de tous intérêts particuliers. Par ailleurs, la composition du Conseil, telle que revue en octobre 2007 afin notamment d'accroître le nombre des Administrateurs indépendants, avec un large éventail d'expériences représentées et la tenue de réunions, est propice à l'expression d'opinions autonomes et complémentaires.

Dès lors :

- (a) Quatre membres du Conseil sur onze sont indépendants (alors que l'article III.2.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant au Conseil) ;
- (b) Les membres du Conseil sont renouvelés simultanément tous les cinq ans (alors que l'article III.3.6 du Code néerlandais recommande de prévoir un calendrier des renouvellements afin d'éviter, autant que possible, toute situation dans laquelle de nombreux Administrateurs non-exécutifs se retirent simultanément) ;
- (c) Le Conseil est présidé par le Président. En cas de révocation ou démission du Président, le Conseil doit immédiatement nommer un nouveau Président. Un Vice-Président n'est donc pas nécessaire pour assumer la fonction en cas de vacance de la présidence (alors que l'article III.4.1(f) du Code néerlandais recommande la nomination d'un Vice-Président) ;
- (d) Le Comité d'Audit d'EADS comprend deux membres du Conseil nommés par les actionnaires de contrôle (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant) ;
- (e) Le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS comprend deux membres du Conseil nommés par les actionnaires de contrôle (alors que l'article III.5.1 du Code néerlandais recommande qu'il n'y ait pas plus d'un membre non indépendant) ;
- (f) Le Comité des Rémunérations et des Nominations d'EADS n'est pas l'organe responsable de la procédure de sélection et des propositions de nomination des futurs membres du Conseil (alors que l'article III.5.13 (a) du Code néerlandais recommande que ce Comité se concentre sur la définition de critères de sélection et les procédures de désignation des membres destinés à siéger au Conseil ; et alors que l'article III.5.13 (d) recommande que ce Comité se concentre sur les propositions de nominations et de renouvellements).

2. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Comme décrit au point « — 2.2.1.2 Rémunération des membres du Conseil d'administration », EADS applique différentes règles à la rémunération des Administrateurs exécutifs (le Président exécutif) et aux autres Administrateurs.

En cas de révocation, le Président exécutif de la Société recevrait une indemnité de départ égale à 150 % de son salaire cible annuel total (alors que l'article II.2.7 du Code néerlandais recommande que l'indemnité de licenciement maximale soit d'un an de salaire (élément de rémunération fixe), ou au maximum de deux fois le salaire annuel lorsqu'une indemnité d'un an de salaire est manifestement déraisonnable pour un

membre du Comité Exécutif révoqué au cours de son premier mandat), sous réserve que soient remplies les conditions suivantes : le Conseil doit conclure que le Président exécutif ne peut plus remplir sa mission en raison du changement de stratégie ou de politique d'EADS, ou en raison d'un changement de contrôle de la Société. Les indemnités de départ ne sont versées que si les critères de performance, évalués par le Conseil, ont été remplis par le Président exécutif.

Cette indemnité est toutefois réduite au prorata, voire ne serait pas applicable, en fonction de l'âge et de la date de départ à la retraite de la personne concernée. Aucune indemnité de départ ne serait versée en cas de révocation du Président exécutif alors que celui-ci aurait déjà atteint l'âge de 65 ans avant ou à la date de sa révocation.

Ce changement de politique concernant les indemnités de départ du Président exécutif sera proposé par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires du 27 mai 2009.

3. COTÉ SUR LES BOURSES DE FRANCFORT, PARIS ET EN ESPAGNE, EADS S'EFFORCE DE RESPECTER RIGOREUSEMENT LES RÉGLEMENTATIONS ET LES PRATIQUES EN VIGUEUR SUR CES MARCHÉS, POUR PROTÉGER L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES.

- (a) EADS a également adopté un Règlement des Opérations d'Initiés qui se compose de règles spécifiques internes régissant, entre autres, la détention et les opérations des membres du Conseil portant sur des actions émises par EADS ou d'autres sociétés. De ce fait, EADS est conforme à ces règles, réglementations et pratiques courantes en vigueur dans les pays dans lesquels la Société est cotée ;
- (b) EADS n'impose pas aux membres du Conseil d'informer périodiquement le responsable du respect de la conformité ITR de tout changement relatif à leur détention de titres de sociétés cotées aux Pays-Bas (alors que les articles II.2.6 et III.7.3 du Code néerlandais recommandent d'exiger une telle information, qui ne s'applique pas si un membre du Conseil n'investit que dans des fonds d'investissement cotés) ;
- (c) EADS n'exige pas de ses Administrateurs qu'ils traitent leurs titres de la Société comme un placement à long terme (alors que l'article III.7.2 du Code néerlandais recommande un tel traitement) ;
- (d) Le mandat des Administrateurs est de cinq ans sans limite de renouvellement (alors que les articles II.1.1 et III.3.5 du Code néerlandais recommandent que les Administrateurs non-exécutifs ne puissent effectuer plus de trois mandats de quatre ans et que le mandat des Administrateurs dirigeants soit de quatre ans (sans limite de renouvellement) ;

- (e) EADS ne suit pas diverses recommandations dans le traitement des relations avec les analystes, notamment autoriser les actionnaires à assister aux réunions avec les analystes en temps réel et publier les présentations faites aux analystes sur son site Internet, comme le préconise l'article IV.3.1 du Code néerlandais ;
- (f) Conformément aux Statuts d'EADS, si le Conseil ne fixe pas une « date d'enregistrement », les actionnaires doivent être actionnaires à la date de l'assemblée pour exercer leurs droits de vote et tout autre droit lors de l'assemblée (alors que l'article IV.1.7 du Code néerlandais recommande que la Société fixe une « date d'enregistrement » avant la date de l'assemblée des actionnaires et que les actionnaires soient actionnaires à ladite « date d'enregistrement » pour pouvoir exercer leurs droits de vote aux assemblées générales des actionnaires, même si ces personnes ne sont plus actionnaires à la date de ladite assemblée).

4. EADS MET EN ŒUVRE, À L'ÉCHELLE DU GROUPE, UN SYSTÈME INTÉGRÉ DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES VISANT À FOURNIR UNE ASSURANCE RAISONNABLE DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RISQUES.

L'un des objectifs principaux de la direction est de promouvoir chez EADS un environnement efficace pour le Contrôle interne (« CI ») et la Gestion des risques (« GR »). En 2008, EADS a commencé à mettre en œuvre dans le Groupe un nouveau système de Gestion des risques d'entreprise (« GRE »), développant et mettant à profit les succès des systèmes CI et GR précédents. Le nouveau système GRE vise à fournir à la Direction un outil perfectionné permettant de traiter efficacement les incertitudes et les risques inhérents aux activités d'EADS, et de saisir les opportunités. Le système GRE vise également à garantir le respect des règles de gouvernement d'entreprise et des meilleures pratiques en matière de systèmes CI et GR aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Espagne. Le système GRE d'EADS repose sur les cadres de contrôle interne et de Gestion des Risques d'entreprise du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO II).

Le système GRE sert de base à toutes les procédures GRE, CI et GR des différents niveaux organisationnels d'EADS, qu'il s'agisse des Divisions, des Unités opérationnelles ou des fonctions centrales. Ce système repose sur une procédure établissant des rapports hiérarchiques ascendants et descendants visant à garantir une meilleure transparence des risques et des opportunités du Groupe. Le processus de contrôle interne prévoit la mise à jour régulière de documents et l'évaluation de l'efficacité des contrôles individuels pour l'ensemble des processus.

Voir le chapitre « Facteurs de risque » pour des informations sur les principaux risques auxquels le Groupe est exposé.

Limites du système

Aussi bien conçu soit-il, tout système GRE trouve des limites quant à son efficacité, par exemple en cas de contournement des procédures ou de non-respect des contrôles en place par des membres de la direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée que le système et les procédures de GRE d'EADS sont ou seront totalement efficaces malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

Évolutions en 2008 et perspectives

En 2008, EADS a cherché à appliquer la nouvelle approche GRE au contrôle interne et à la Gestion des Risques, en associant les deux sujets pour en faire un outil de gestion plus efficace. EADS analysera en 2009 les résultats obtenus, en tirant parti des procédures d'évaluation et des examens approfondis du système GRE réalisés en 2008. Des examens des systèmes GRE ont en outre été réalisés par l'audit interne, afin de corroborer l'autoévaluation de 2008. De nouvelles modifications du système GRE et de nouveaux efforts d'intégration sont prévus en 2009, en fonction des résultats des activités actuelles de suivi de l'efficacité du système.

Alors que le nouveau système GRE est en cours de mise en place à travers le Groupe (y compris pour certains aspects visés par le Code néerlandaise), le Conseil d'administration n'a toutefois pas encore effectué de déclaration sur l'adéquation et l'efficacité des systèmes CI et GR du Groupe (alors que l'article II.1.4 du Code néerlandais recommande une déclaration de cette nature).

Le Code révisé, qui s'appliquera aux exercices sociaux commençant le 1^{er} janvier 2009 ou après cette date, prévoit que la déclaration sur l'adéquation et l'efficacité du système CI et GR soit remplacée par une déclaration confirmant que les systèmes CI et GR donnent une garantie raisonnable que le reporting financier ne comporte pas d'erreur importante et que les systèmes de contrôle et de gestion du risque ont correctement fonctionné au cours de l'exercice concerné. Le Conseil d'administration indiquera dans le Rapport du Conseil pour l'exercice 2009 si une telle déclaration peut être effectuée, ou expliquera les raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas, sur la base des progrès réalisés dans la mise en œuvre du système GRE d'EADS en 2009.

Politique GRE d'EADS

La politique, les objectifs et les procédures au cœur du système GRE d'EADS sont communiqués au Groupe dans le manuel « Politique GRE d'EADS », qui présente :

- la politique et les objectifs GRE ;
- les procédures GRE adoptées par EADS, comportant un système de suivi GRE standardisé, afin :
 - de garantir une même compréhension du système de CI et de gestion des opportunités et des risques, appliqué dans l'ensemble de l'entreprise,

- de couvrir de manière complète la Gestion des Risques et des Opportunités des programmes et projets, des fonctions et des processus, aux moyens de sources tant internes qu'externes,
- d'assurer la conformité des systèmes CI et GR dans une perspective d'efficacité.

La politique GRE d'EADS constitue le cadre dans lequel s'inscrivent toutes les directives et pratiques de CI et de GR au sein d'EADS. Cette politique s'applique dans toutes les Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales d'EADS. Les *joint ventures* peuvent mettre en œuvre des systèmes GRE distincts, les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquant toutefois de manière générale.

La Politique GRE d'EADS est étayée par :

- des codes de conduite (par exemple, le Code d'éthique et de responsabilité sociale d'EADS) ;
- des guides (par exemple, le Guide des responsabilités et principes de gestion d'entreprise d'EADS, ou le Guide de contrôle financier) ;
- des manuels (par exemple, les Procédures de trésorerie, le Manuel comptable et le Manuel de reporting) ;
- des directives (par exemple, la Politique de financement).

Les normes externes qui influencent le système GRE d'EADS comprennent les cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes précises sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Pour de plus amples informations sur les risques du marché financier et la façon dont EADS est organisée pour faire face à ces risques, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) – Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

Entités responsables du système GRE

La répartition des responsabilités relatives au système GRE est la suivante :

- le Conseil d'administration assume la responsabilité générale du système GRE et définit le niveau de risque qu'EADS peut accepter de façon globale ;
- les Divisions, les Unités opérationnelles et les fonctions centrales assument la responsabilité de l'exploitation et du suivi du système GRE. Ils ont pour mission de garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et la réalisation des objectifs. Ils sont responsables de la mise en œuvre d'activités permettant de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque, et des activités permettant d'augmenter la probabilité et l'impact des

expositions aux opportunités. Ils sont en charge de communiquer les informations sur les risques et les opportunités susceptibles de concerner d'autres intéressés au sein d'EADS ;

- des objectifs sont définis au niveau central, un responsable étant désigné pour chaque objectif. Les objectifs sont déclinés dans l'ensemble de l'organisation. Chaque niveau de l'organisation adopte donc des objectifs contribuant à la réalisation des objectifs d'EADS dans son ensemble ;
- EADS fait appel aux connaissances que possèdent ses salariés, en particulier dans le domaine opérationnel, pour identifier et évaluer les principaux risques susceptibles de faire obstacle à la réalisation des objectifs d'EADS et pour identifier et évaluer de nouvelles opportunités. EADS cherche à intégrer ces processus aux modes de fonctionnement courants, afin que soient prises en compte de manière systématique l'identification et la Gestion des Risques susceptibles de nuire à sa performance.

Objectifs du système GRE

Le système GRE est conçu de manière à fournir au Conseil d'administration, au Président exécutif et au Directeur financier des assurances raisonnables portant sur les objectifs suivants :

- la livraison des produits dans les délais et conformément aux objectifs de coût et de qualité ;
- la fiabilité du reporting financier et la réalisation des objectifs financiers ;
- l'identification, l'évaluation, la maîtrise, le contrôle et le suivi des risques et des opportunités, de manière appropriée et dans les délais, dans l'ensemble du Groupe, conformément aux objectifs d'EADS ;
- le respect des lois et réglementations externes en vigueur, comme de la politique et des directives internes ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la transparence et la qualité des risques et des opportunités, du suivi et du reporting (par ex. les rapports de gestion interne, les États financiers, etc.).

Procédures GRE

Des procédures obligatoires ont été établies afin de renforcer l'efficacité et la fiabilité opérationnelle du système GRE et de remplir les exigences de conformité aux règles externes :

- **Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités**, visant à améliorer la Gestion des Risques opérationnels et des Opportunités au sein d'EADS, par l'utilisation de la méthodologie GRE ;

- **Procédures de mesure des risques financiers**, visant à quantifier de manière cohérente les risques et les opportunités ;
- **Procédures de reporting GRE**, visant à établir les informations sur le fonctionnement du système GRE et la cartographie des risques et opportunités ;
- **Procédures de conformité et de suivi GRE**, visant à corroborer l'évaluation du Président exécutif et du Directeur financier quant à l'efficacité du système GRE d'EADS ;
- **Procédures de soutien GRE**, couvrant des sujets importants tels que la formation GRE, le transfert des connaissances, la gestion du changement et le rôle de l'audit.

Le système GRE d'EADS vise à couvrir tous les types de risques, quantifiables comme non quantifiables, y compris les risques d'exploitation, les risques fonctionnels (par ex. risques stratégiques, de conformité et de réputation) et les risques liés aux processus, susceptibles d'affecter EADS à court, moyen et long terme, ainsi que les opportunités.

Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités

Les procédures permanentes de Gestion des Risques et des Opportunités comprennent plusieurs composantes :

- définition des objectifs et de la tolérance au risque ;
- identification et évaluation des risques et des opportunités ;
- élaboration des réponses aux risques et aux opportunités, et activités de contrôle (politique, procédures et autres activités) ;
- suivi et reporting des risques et des opportunités.

Les processus détaillés et les procédures associées varient en fonction de la taille et de la nature des programmes/projets ou fonctions concernés, les principes s'appliquant en toutes hypothèses. Une adaptation locale peut être réalisée en fonction des contraintes de l'activité et/ou des exigences spécifiques des clients.

Procédures GRE de conformité et de suivi

EADS a établi des mécanismes formels d'autoévaluation GRE, que chaque responsable de procédure ou de contrôle doit mettre en œuvre régulièrement, afin d'évaluer ses risques d'exploitation et fonctionnels, ainsi que l'efficacité de l'exploitation et de la conception des contrôles internes s'appliquant à ses processus. Les progrès sont surveillés par la Division, l'Unité opérationnelle et la fonction concernées, qui font remonter l'information au siège d'EADS. Les mesures correctives sont réévaluées périodiquement, afin de vérifier leur efficacité. Les risques les plus importants sont soumis à une procédure d'examen par la Direction au niveau du Groupe. Chaque année, le service audit examine de manière

indépendante le fonctionnement des systèmes GRE dans des Divisions, des Unités opérationnelles et des fonctions centrales sélectionnées à cet effet.

À partir des autoévaluations GRE, la Direction de chaque Division, Unité opérationnelle ou fonction centrale rédige une lettre de confirmation de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes GRE dans leur périmètre de responsabilité. Les *joint ventures*, telles que MBDA, utilisent des systèmes CI et GR indépendants. La correspondance avec le système GRE d'EADS est facilitée, entre autres, par la présence d'EADS dans les organismes de gestion et de supervision de ses filiales (par ex. les Conseils d'administration et les Comités d'Audit).

Outre les activités de suivi mises en œuvre régulièrement au niveau des Divisions, des Unités opérationnelles et des directions centrales, les évaluations concernant l'adéquation et l'efficacité du système GRE font l'objet de discussions entre le Président exécutif et le Directeur financier et les responsables de Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales concernées. Ces discussions permettent de classer les problèmes potentiels par ordre de priorité au niveau central, de définir et d'engager les actions appropriées si nécessaire, et d'en tirer les conclusions pour le reporting GRE d'EADS.

Procédures de reporting GRE

Chaque année, les insuffisances et faiblesses significatives identifiées sont rapportées dans des lettres de confirmation des délégués. Le processus de validation doit être confirmé par le Président exécutif et le Directeur financier au Conseil d'administration, dans l'état actuel de leurs connaissances. Ils confirment si :

- le système de contrôle interne est structuré de manière adéquate pour donner des garanties raisonnables sur la fiabilité du reporting financier et sur la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- les objectifs de contrôle sont atteints par des contrôles dûment décrits dans des documents pertinents, conçus de manière adaptée aux activités concernées et qui fonctionnent en toute efficacité, à tous égards significatifs ;

➤ le responsable de chaque activité de contrôle est clairement identifié ; et

➤ le système de Gestion des Risques est conçu et mis en œuvre de manière à identifier, évaluer, maîtriser, contrôler et suivre les risques en temps opportun, et en assurer le reporting.

La confirmation GRE du Président exécutif et du Directeur financier repose principalement sur les autoévaluations, les revues (y compris l'audit interne) et les discussions de gestion décrites ci-dessus. Elle est corroborée par des lettres de confirmation des délégués, remises au Président exécutif et au Directeur financier par les responsables de toutes les Divisions et Unités opérationnelles.

5. SYSTÈME D'ALERTE ÉTHIQUE

EADS s'est engagée dans un processus de mise en place d'une procédure d'alerte permettant de recevoir, en toute confidentialité, les questions susceptibles de se poser, notamment celles relatives au reporting financier, aux systèmes de contrôle interne et de Gestion des Risques, ainsi que les questions générales relatives aux activités.

Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit ont décidé de mettre en place cette procédure d'alerte dans le cadre du Programme Éthique et Compliance d'EADS, sous l'autorité du *Chief Compliance Officer* (Directeur Compliance du Groupe). Le système d'alerte du Groupe sera mis en place dès que la procédure détaillée sera finalisée et que les différentes démarches auront été menées à bien, y compris avec les Comités d'entreprise. Les systèmes de la Société seront alors conforme à l'article II.1.6 du Code néerlandais, qui recommande qu'une société s'assure que ses salariés aient la possibilité de signaler des irrégularités éventuelles de nature générale, opérationnelle ou financière au sein de la société, ou concernant l'activité des dirigeants siégeant au Conseil d'administration. Ces irrégularités doivent pouvoir être signalées au Président du Conseil d'administration ou à un responsable désigné par les Administrateurs. Les procédures relatives à l'alerte éthique doivent également être disponibles sur le site Internet de la Société.

4.1 DIRECTION ET CONTRÔLE

Depuis sa création en 2000 et jusqu'au 22 octobre 2007, le Groupe EADS était dirigé par une structure bicéphale, avec deux Présidents et deux Co-Présidents exécutifs. Cette structure

permettait d'assurer l'équilibre et la stabilité dont a besoin une société dotée d'un héritage industriel et mondial si exceptionnel.

Le 16 juillet 2007, Daimler (anciennement DaimlerChrysler), la République française et Lagardère, avec l'équipe de direction d'EADS, ont décidé de mettre en œuvre une nouvelle structure de management et de direction. Le gouvernement allemand a également été consulté. Les principes directeurs de cette modification ont été l'efficacité, la cohésion et la simplification de la structure de management et de direction d'EADS dans le sens des meilleures pratiques de gouvernance, dans le respect de l'équilibre entre les actionnaires de référence français et allemands. Dans sa structure de direction simplifiée, EADS est désormais dirigé par un seul Président et un seul Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également abouti à la conclusion qu'il était dans le meilleur intérêt du Groupe de recommander un accroissement du nombre d'Administrateurs indépendants, afin de mieux refléter le profil d'entreprise internationale d'EADS en se conformant aux meilleures pratiques internationales de gouvernance.

C'est ainsi que Daimler et Sogead ont renoncé chacune à deux sièges au Conseil d'administration et que quatre Administrateurs indépendants ont été élus par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 22 octobre 2007. Le Conseil d'administration ne compte plus aucun Administrateur dirigeant, à l'exception du Président exécutif.

Les actionnaires de contrôle ont également décidé de modifier les responsabilités assumées par le Conseil d'administration, le Président, le Président exécutif et le Comité Exécutif, tel qu'il est décrit ci-dessous.

Ces modifications ont été complètement mises en œuvre et ont pris effet à la date de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires et de la réunion du Conseil d'administration tenues le 22 octobre 2007.

4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif

4.1.1.1. COMPOSITION, DROITS ET RÈGLES DE FONCTIONNEMENT

Conformément aux Statuts de la Société, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration comprend onze membres au plus, qui sont nommés et révoqués par l'assemblée des actionnaires. Le Conseil d'administration a adopté un règlement pour gérer ses affaires internes (le « **Règlement Intérieur** ») lors d'une réunion qui s'est tenue le 7 juillet 2000. Le Règlement Intérieur a été modifié lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 5 décembre 2003 afin de prendre en compte des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. Ce Règlement Intérieur a de nouveau été modifié lors d'une réunion du Conseil d'administration, le 22 octobre 2007, afin de prendre en compte les changements apportés au gouvernement d'entreprise approuvés lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires qui s'est tenue le même jour.

Le Règlement Intérieur précise la composition, le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il établit également le mode de désignation et les responsabilités du Président et du Président exécutif. Le Règlement Intérieur prévoit également la création de trois Comités, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique, dont il fixe la composition, les rôles et les règles de fonctionnement.

Le Conseil d'administration a également adopté des règles relatives aux transactions d'initiés. Ces règles imposent aux

Administrateurs des restrictions portant sur les opérations sur actions EADS dans certaines circonstances (pour plus d'informations, voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public »).

Les signataires du *Participation Agreement* (tel que modifié le 22 octobre 2007 et défini dans le premier paragraphe du chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ») sont convenus que les droits de vote attachés aux actions indirectes EADS seront exercés par EADS Participations B.V. de telle sorte que le Conseil d'administration d'EADS soit composé des Administrateurs d'EADS Participations B.V. et de quatre Administrateurs supplémentaires indépendants.

Conformément au Règlement Intérieur, un Administrateur indépendant est défini comme « un Administrateur qui n'est ni un dirigeant, ni un Administrateur, ni un salarié, ni un agent, ni une personne ayant un lien commercial ou professionnel significatif avec le Groupe Dasa, le Groupe Lagardère, le Groupe Sogepa, le Groupe SEPI, la République française, l'État allemand, l'État espagnol ou le Groupe EADS ».

En vertu du Contrat de Participation, le Conseil comprend onze membres (le « **Conseil d'administration** », les membres du Conseil d'administration étant dénommés « **Administrateurs** ») et est composé de la manière suivante :

- un Président non membre du Comité Exécutif, désigné sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead ;

- le Président exécutif d'EADS, désigné sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead ;
- deux Administrateurs désignés par Daimler ;
- deux Administrateurs désignés par Sogead ;
- un Administrateur désigné par SEPI, à condition que les Actions Indirectes EADS détenues par SEPI représentent 5 % ou plus du nombre total d'actions EADS mais, dans tous les cas, jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2012 ; et
- quatre Administrateurs indépendants, proposés conjointement par le Président et le Président exécutif d'EADS, chacun d'eux devant être approuvé individuellement par le Conseil d'administration.

Conformément aux Statuts, chaque membre du Conseil d'administration reste en fonction pour une durée qui arrivera à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle d'EADS devant se tenir en 2012. Les membres du Conseil d'administration seront ensuite élus tous les cinq ans lors de l'Assemblée générale annuelle.

L'Assemblée des actionnaires peut décider, à tout moment, de suspendre ou de révoquer un membre du Conseil d'administration. Le nombre de mandats successifs pour lesquels un Administrateur peut être nommé n'est pas limité.

Le Conseil d'administration nomme un Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. Le Président assure le bon fonctionnement du Conseil d'administration, en particulier dans ses relations avec le Président exécutif, auquel il apporte son concours dans le cadre des discussions stratégiques de haut niveau avec les partenaires extérieurs, dont il supervise le déroulement.

Le Président est de nationalité française ou de nationalité allemande, à condition que le Président exécutif ait l'autre nationalité.

Le Président peut soumettre sa démission au Conseil d'administration ou peut être démis de ses fonctions de Président sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead. En outre, la nomination prend fin si le Président est démis de ses fonctions ou s'il démissionne en sa qualité d'Administrateur. Après la révocation ou la démission du Président, et si les Administrateurs désignés par Daimler et les Administrateurs désignés par Sogead ne désignent pas d'un commun accord un nouveau Président, le Conseil d'administration nomme, à la majorité simple, un Administrateur (qui possède la même nationalité que l'ancien Président) en qualité de Président intérimaire pendant une période qui arrivera à expiration soit (i) vingt jours ouvrables après la désignation conjointe par les Administrateurs désignés

par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead d'un nouveau Président (période pendant laquelle une réunion du Conseil d'administration sera convoquée afin de désigner un nouveau Président, sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead), soit (ii) deux mois à partir de la nomination de ce Président intérimaire, au premier des termes échus.

Sur demande de tout membre du Conseil d'administration formulée trois ans après le début du mandat du Président, dénonçant un/des écart(s) important(s) préjudiciable(s) par rapport aux objectifs et/ou une absence de mise en œuvre de la stratégie définie par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration se réunira pour déterminer si ces écarts et/ou cette absence de mise en œuvre de la stratégie sont vraiment survenus pendant cette période et, dans l'affirmative, pour décider s'il renouvelle sa confiance au Président (le « **Vote de confiance** »). Le Conseil d'administration s'exprime dans le cadre de ce Vote de confiance à la majorité simple. Le Président est révoqué s'il n'obtient pas ce Vote de confiance et un nouveau Président est nommé conformément aux dispositions précitées.

Sur proposition conjointe des Administrateurs désignés par Daimler et des Administrateurs désignés par Sogead, le Conseil d'administration a nommé un Président exécutif responsable de la gestion quotidienne de la Société. La manière selon laquelle le Président exécutif peut démissionner ou être remplacé, le cas échéant, est identique aux règles qui s'appliquent pour le Président. La procédure de Vote de confiance mentionnée ci-dessus est également applicable au Président exécutif selon les mêmes conditions que celles applicables au Président.

Pouvoirs du Conseil d'administration

La Société est représentée par le Conseil d'administration ou par le Président exécutif. Le Président exécutif ne peut conclure des opérations qui relèvent des responsabilités principales du Conseil d'administration à moins que ces opérations n'aient été approuvées par ce dernier.

Les responsabilités principales du Conseil d'administration comprennent, entre autres :

- l'approbation de toute modification concernant la nature ou le domaine d'activité du Groupe ;
- l'approbation de toute proposition devant être soumise à l'Assemblée générale des actionnaires aux fins d'amender les Statuts d'EADS (Majorité Qualifiée, telle que définie ci-après) ;
- l'approbation de la stratégie d'ensemble et du plan stratégique du Groupe ;
- l'approbation des modifications importantes du business plan et du budget annuel du Groupe ;

- la fixation des principaux objectifs de performance du Groupe ;
- la désignation et la révocation du Président et du Président exécutif et la nomination ou la révocation du Président d'Airbus (Majorité Qualifiée) ;
- la nomination des membres du Comité Exécutif (voir ci-dessous), pris dans leur ensemble et non à titre individuel ;
- la définition et l'approbation du Règlement Intérieur et du règlement du Comité Exécutif (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des nominations du Comité des actionnaires d'Airbus, du Secrétaire général et des Présidents des Conseils de surveillance (ou d'un organe similaire) d'autres sociétés et Unités opérationnelles importantes du Groupe ;
- l'approbation des modifications importantes de l'organigramme du Groupe ;
- l'approbation des investissements, projets, produits ou cessions du Groupe dont la valeur est supérieure à 350 millions d'euros (étant précisé que cette approbation ne requiert la Majorité Qualifiée que pour les investissements, projets, produits ou cessions du Groupe EADS dont la valeur est supérieure à 500 millions d'euros) ;
- l'approbation des alliances stratégiques et des accords de coopération du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation des décisions relatives à la politique actionnariale et les mesures ou annonces importantes sur les marchés financiers ;
- l'approbation de toute décision importante concernant l'activité missiles balistiques du Groupe (Majorité Qualifiée) ;
- l'approbation d'autres mesures et activités d'une importance fondamentale pour le Groupe ou impliquant un niveau de risque inhabituel ;
- l'approbation par le Président et le Président exécutif de la nomination d'Administrateurs indépendants, en vue d'une soumission à l'Assemblée générale des actionnaires.

Vote et règlement intérieur

Chaque Administrateur dispose d'une voix, étant entendu que, si le nombre d'Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, est plus important que ceux désignés par Daimler, l'Administrateur désigné par Daimler qui est présent à la réunion, peut exercer le même nombre de voix que les Administrateurs désignés par Sogead, présents ou représentés lors de la réunion, et vice versa. Toutes les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité simple (six Administrateurs, présents ou représentés, votant en faveur de la

résolution), exceptés les votes qui sont liés à certaines questions qui ne peuvent être dûment résolues qu'à la majorité des voix, incluant le vote à l'unanimité de deux Administrateurs désignés par Sogead et de deux Administrateurs désignés par Daimler (la « **Majorité Qualifiée** »). Lors des réunions du Conseil d'administration, le quorum est d'au moins un Administrateur désigné par Sogead et un Administrateur désigné par Daimler. Un Administrateur peut autoriser un autre Administrateur à le représenter à un Conseil d'administration et à voter pour son compte. Cette autorisation doit être effectuée par écrit.

Dans l'hypothèse d'une situation de blocage au sein du Conseil d'administration, autre qu'une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer la promesse d'achat qui lui est accordée par Sogead (voir « Description générale de la Société et de son capital social – 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires – promesse d'achat »), la question sera soumise à Arnaud Lagardère (ou à toute autre personne désignée par Lagardère) en tant que représentant de Sogead, et au Président de Daimler. S'il apparaît qu'une situation de blocage, y compris une situation de blocage donnant droit à Daimler d'exercer ladite promesse d'achat (mais en ce cas avec l'accord de Sogepa et de Daimler), relève de la compétence de l'Assemblée générale des actionnaires d'EADS, une telle assemblée sera convoquée à l'effet d'en délibérer, les droits de vote de Sogead, Daimler et SEPI étant neutralisés lors de ladite Assemblée.

Le Règlement Intérieur autorise le Conseil d'administration à constituer des Comités composés de certains de ses membres. Outre le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le Comité Stratégique, le Conseil d'administration a la possibilité de constituer des Comités auxquels il pourra déléguer certaines fonctions mineures ou accessoires en matière de prise de décisions. Cette délégation ne dégage pas pour autant l'ensemble des Administrateurs de leur responsabilité collective. Le quorum pour traiter une affaire lors d'une réunion d'un Comité est d'au moins un des Administrateurs désignés par Sogead et un des Administrateurs désignés par Daimler. Toutes les décisions des Comités sont prises à la majorité simple.

Outre le Règlement Intérieur, le travail du Conseil d'administration est régi par des directives internes des Administrateurs (les « **Directives des Administrateurs** »), adoptées conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise. Les Directives des Administrateurs sont constituées d'une charte des Administrateurs (la « **Charte des Administrateurs** ») définissant les droits et les devoirs des membres du Conseil d'administration, une charte du Comité d'Audit (la « **Charte du Comité d'Audit** »), une charte du Comité des Rémunérations et des Nominations (la « **Charte du Comité des Rémunérations et des Nominations** ») et une charte du Comité Stratégique (la « **Charte du Comité Stratégique** »), chacune de ces chartes décrivant les rôles respectifs des Comités.

La Charte des Administrateurs définit les principes fondamentaux qui lient tous les administrateurs, lesquels leur imposent notamment d'agir dans l'intérêt de la Société et des

parties prenantes de celle-ci, en consacrant le temps et l'attention nécessaires à l'exécution de leurs fonctions et en évitant tout conflit d'intérêt.

Composition du Conseil d'administration

Nom	Âge	Début de mandat (en tant que membre du Conseil d'administration)	Fin de mandat	Fonction principale	Statut
Bodo Uebber	49	2007	2012	Président du Conseil d'administration d'EADS	Non exécutif
Louis Gallois	65	2000, réélu en 2005 et 2007	2012	Président exécutif d'EADS	Exécutif
Rolf Bartke	62	2007	2012	Président de Kuka AG	Nommé par Daimler
Dominique D'Hinnin	49	2007	2012	Directeur financier de Lagardère	Nommé par Sogead
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	63	2005, réélu en 2007	2012	Directeur des études de la Fundación Alternativas	Nommé par SEPI
Arnaud Lagardère	48	2003, réélu en 2005 et 2007	2012	Associé gérant et Président exécutif de Lagardère	Nommé par Sogead
Hermann-Josef Lamberti	53	2007	2012	Membre Conseil d'administration de Deutsche Bank AG	Indépendant
Lakshmi N. Mittal	58	2007	2012	Président-directeur général d'ArcelorMittal	Indépendant
Sir John Parker	66	2007	2012	Président de National Grid	Indépendant
Michel Pébereau	67	2007	2012	Président de BNP Paribas	Indépendant

Remarque : l'adresse professionnelle de tous les membres du Conseil d'administration pour toute affaire relative à EADS est Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas.

Le 14 avril 2009, M. Ruediger Grube a présenté sa démission en tant que Président du Conseil d'administration. Le Conseil a alors nommé M. Bodo Uebber à ce poste, avec effet immédiat. M. Grube ayant également présenté sa démission en tant qu'Administrateur, le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination de M. Wilfried Porth à ces fonctions pour la durée résiduelle de son mandat, c'est-à-dire jusqu'à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra en 2012. Il sera demandé à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2009 de confirmer la nomination de M. Porth. Voir « Information sur les activités d'EADS — 1.2 Événements récents ».

La Société n'a pas nommé de censeurs au Conseil d'administration. Conformément à la loi néerlandaise, les salariés ne sont pas autorisés à élire un Administrateur. Les Administrateurs ne sont soumis à aucune obligation de détention minimale d'actions de la Société.

Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société

Bodo Uebber

M. Bodo Uebber est Président du Conseil d'administration d'EADS. Il est membre du Directoire de Daimler AG depuis 2003. Il est actuellement responsable de la finance, du contrôle de gestion, des approvisionnements Groupe et de Daimler Financial Services. En 2001, il est nommé membre du Directoire et Directeur financier de Daimler Financial Services AG et occupe à partir de 2003 les fonctions de Président du Directoire

de Daimler Financial Services AG ainsi que de membre suppléant du Directoire de Daimler AG. Il a occupé avant cette date divers postes relatifs à la finance au sein de DASA AG, Dornier Luftfahrt et MTU Aero Engines GmbH. M. Uebber est titulaire d'un diplôme d'ingénieur et d'économie de l'Université technique de Karlsruhe.

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

- Membre du Conseil de surveillance de Mercedes-Benz Bank AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Financial Services AG ;
- Membre du Conseil d'administration de Freightliner LLC ;
- Membre du Conseil consultatif de Daimler Unterstützungskasse GmbH ;
- Membre du Conseil de surveillance de McLaren ;
- Membre du Conseil de surveillance de Talanx ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Comité consultatif de Landesbank Baden-Württemberg ; et
- Membre du Comité consultatif de Deutsche Bank AG (Munich).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil d'administration de Debis Air Finance B.V. (démissionnaire en avril 2005) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler Japan Holding, Ltd. (démissionnaire le 1^{er} décembre 2005) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Hannover Rückversicherungs AG (démissionnaire le 12 mai 2006) ;
- Membre du Conseil d'administration de DaimlerChrysler México Holding S.A. de C.V. (démissionnaire le 31 juillet 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler North America Holding Corporation (DCNAH) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DaimlerChrysler Corporation (DCC) (démissionnaire le 3 août 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de DC UK Holding plc (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España Holding S.A. (démissionnaire le 30 juin 2008) ; et
- Président du Conseil de surveillance de Daimler France Holding S.A.S. (démissionnaire le 31 octobre 2008).

Louis Gallois

M. Louis Gallois est Président exécutif (CEO) d'EADS depuis août 2007, après avoir occupé le poste de Co-Président exécutif d'EADS et de Président-directeur général d'Airbus depuis 2006. Il a été auparavant Président-directeur général de la SNECMA, Président-directeur général d'Aérospatiale et Président de la SNCF. Il avait exercé, en début de carrière, diverses fonctions au sein du ministère français de l'Économie et des Finances, du ministère de la Recherche et de l'Industrie et du ministère de la Défense. M. Gallois est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et un ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

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

- Président exécutif d'EADS Participations B.V. ;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** ») ;
- Membre du Conseil de surveillance de Michelin ;
- Membre du Conseil d'administration de l'École Centrale des Arts et Manufactures ; et

➤ Président de la Fondation Vilette-Entreprises.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil d'administration de Thales (démissionnaire le 30 juin 2005) ;
- Président de la SNCF (démissionnaire le 2 juillet 2006) ; et
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation (démissionnaire le 26 novembre 2008).

Rolf Bartke

M. Rolf Bartke est le Président de Kuka AG. Il était Directeur de la division « Vans » de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il était auparavant le Directeur Général de Mercedes-Benz, responsable de la planification et des projets liés aux véhicules commerciaux, du développement des véhicules commerciaux, du marketing et de la planification des ventes pour Unimog et MB-trac. Il a débuté sa carrière en 1976 en tant que Responsable des agents commerciaux d'Unimat GmbH à Düsseldorf. M. Bartke est titulaire d'un doctorat d'économie de l'Université de Karlsruhe.

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

- Président du Conseil de surveillance de SFC Smart Fuel Cell AG ;
- Président du Conseil consultatif de Keiper-Recaro-Group (Putsch GmbH & Co. KG) ;
- Membre du Conseil d'administration de J&R Carter Partnership Foundation ;
- Membre du Conseil d'administration de SORTIMO North America Inc ; et
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Président du Conseil de surveillance de Daimler Ludwigsfelde GmbH (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler Manufacturing International LLC (démissionnaire le 31 mars 2006) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Daimler España S.A. (démissionnaire le 31 mars 2006) ; et
- Président du Conseil d'administration de SAF-Holland S.A. (démissionnaire le 31 janvier 2009).

Dominique D'Hinnin

M. Dominique D'Hinnin est Directeur financier de Lagardère SCA depuis 1998. Il a rejoint Lagardère en 1990 en qualité de chargé de mission auprès du Président du Comité financier du Groupe. Il occupe ensuite différents postes au sein du Groupe, d'abord en tant que Directeur de l'audit interne, ensuite comme Directeur financier de Hachette Livre en 1993, avant d'être nommé Vice-Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis. M. D'Hinnin est ancien élève de l'École Normale Supérieure et Inspecteur des Finances.

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

- Président-directeur général d'Ecrinvest 4 S.A. ;
- Administrateur de Hachette S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- Représentant permanent de Hachette S.A. au Conseil de surveillance de Lagardère Active Broadcast ;
- Administrateur de Lagardère Entertainment S.A.S. ;
- Administrateur de Lagardère Services S.A. ;
- Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;
- Administrateur de Sogeadé Gérance S.A.S. ;
- Président d'Eole S.A.S. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Financière de Pichat & CIE SCA ;
- Membre du Conseil de surveillance de Matra Manufacturing & Services S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance du « Club des Normaliens dans l'Entreprise » ;
- Membre du Conseil d'administration et Trésorier de la Fondation de l'École Normale Supérieure ;
- Président de l'Institut d'expertise et de prospective de l'École Nationale Supérieure ;
- Président du Club des Trente ;
- Vice-Président d'Infogrammes Entertainment S.A. et Président du Comité d'Audit d'Infogrammes Entertainment S.A. ;

- Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité d'Audit de Le Monde S.A. ;
- Administrateur de Le Monde Interactif S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'Audit de CANAL + France S.A. ;
- Administrateur de Lagardère North America, Inc. ; et
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Représentant permanent de Lagardère Active Broadcast au Conseil de surveillance de Multithématiques (démissionnaire en février 2005) ;
- Représentant permanent de Lagardère SCA au Conseil de surveillance de Hachette Filipacchi Medias (transformée en S.A.S. le 25 octobre 2006) ;
- Président-directeur général de Lagardère Télévision Holdings S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;
- Administrateur de Legion Group S.A. (démissionnaire en mai 2007) ;
- Administrateur de Lagardère Management, Inc (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Hachette Holdings S.A.S. (démissionnaire en décembre 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Financière Pichat S.A.S. (démissionnaire en avril 2008) ; et
- Président du Conseil de surveillance de Newsweb S.A. (démissionnaire en juin 2008).

Juan Manuel Eguiagaray Ucelay

M. Juan Manuel Eguiagaray Ucelay est Directeur des Études au groupe de travail basé à Madrid de la Fundación Alternativas. Il a été ministre espagnol de la Fonction publique (de 1991 à 1993) et ministre de l'Industrie et de l'Énergie (de 1993 à 1996). Il a démissionné du Parlement en 2001. De 1970 à 1982, il enseigne l'économie à l'Université Deusto de Bilbao. M. Eguiagaray Ucelay est diplômé d'économie, diplômé en droit et est titulaire d'un doctorat de l'Université Deusto.

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

- Président de l'ONG Solidaridad Internacional ;
- Membre du Conseil consultatif du FoundationGroup EP ;

- Membre du Conseil consultatif de Cap Gemini Espagne ;
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Comité consultatif de Futurspace S.A. (démissionnaire le 5 juillet 2004) ;
- Professeur associé de macroéconomie à l'Université Carlos III de Madrid (démissionnaire le 30 septembre 2006) ;
- Membre du Comité consultatif de Creation, Advising and Development (Creade), S.L. (démissionnaire le 1^{er} juillet 2007) ; et
- Conseiller économique d'Arco Valoraciones S.A. (démissionnaire le 1^{er} novembre 2007).

Arnaud Lagardère

M. Arnaud Lagardère est associé commandité et Président de Lagardère depuis 2003. Il est gérant de Lagardère depuis 1998. En 1999, il accède aux fonctions de Président de Lagardère Media et de Lagardère Active. Il assumait auparavant la fonction de Président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis, en charge des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra et Vice-Président du conseil de surveillance pour la Banque Arjil. Il débute sa carrière en 1986 en qualité de Directeur Général de MMB, Société holding de Hachette et Europe 1. Arnaud Lagardère est diplômé en économie de l'Université Paris Dauphine.

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

- Président-directeur général de Lagardère Media (dénomination sociale : Hachette S.A.) ;
- Administrateur de Hachette Livre S.A. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Services S.A.S. (ex Hachette Distribution Services) ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Active S.A.S. ;
- Président du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. ;
- Représentant permanent de Lagardère Active Publicité au Conseil d'administration de Lagardère Active Radio International S.A. ;
- Administrateur de Lagardère Ressources S.A.S. ;
- Président de SOGEADE Gérance S.A.S. ;

- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. ;

- Président de la Fondation Jean-Luc Lagardère ;

- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing Ressources (association loi de 1901) ;

- Président de l'association sportive Lagardère Paris Racing (association loi de 1901) ;

- Président de Lagardère S.A.S. ;

- Président de Lagardère Capital & Management S.A.S. ;

- Président-directeur général d'Arjil Commanditée — ARCO S.A. ;

- Membre du Conseil de surveillance de Daimler AG ;

- Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A. ; et

- Président de l'Association des Amis de Paris Jean-Bouin C.A.S.G. (association loi de 1901).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Co-directeur de I.S.-9 S.A.R.L. (démissionnaire en mai 2003) ;

- Gérant de Lagardère Active Publicité SNC (démissionnaire en mai 2003) ;

- Administrateur de la Société d'Agences et de Diffusion S.A. (démissionnaire en juin 2003) ;

- Directeur des Nouvelles Messagerie de la Presse Parisienne — N.M.P.P. S.A.R.L. (démissionnaire en juillet 2003) ;

- Administrateur de Canalsatellite S.A. (démissionnaire en décembre 2003) ;

- Administrateur de Lagardère-Sociétés S.A.S. (démissionnaire en décembre 2003) ;

- Administrateur des Éditions P. Amaury S.A. (démissionnaire en décembre 2003) ;

- Président de Lagardère Images S.A.S. (démissionnaire en octobre 2004) ;

- Président-directeur général de Lagardère Thématiques S.A. (démissionnaire en novembre 2004) ;

- Gérant de Lagardère Elevage (démissionnaire en mars 2005) ;

- Vice-Président du Conseil de surveillance d'Arjil & Compagnie SCA (démissionnaire en avril 2005) ;
- Président de l'association « Club des Entreprises Paris 2012 » (démissionnaire en janvier 2006) ;
- Administrateur de Fimalac S.A. (démissionnaire en janvier 2006) ;
- Président de Lagardère Active S.A.S. (démissionnaire en octobre 2006) ;
- Administrateur de Hachette Filipacchi Medias S.A. (démissionnaire en octobre 2006) ;
- Représentant permanent de Hachette S.A. au Comité de gestion de SEDI TV-TEVA SNC (démissionnaire en décembre 2006) ;
- Président délégué de Lagardère Active Broadcast (S.A. monégasque) (démissionnaire en mars 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Lagardère Sports S.A.S. (démissionnaire en avril 2007) ;
- Administrateur de Lagardère Management, Inc (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Président du Conseil d'administration de Lagardère Active North America, Inc. (démissionnaire en octobre 2007) ;
- Président du Conseil de surveillance de Hachette Holding S.A.S., ex Hachette Filipacchi Medias (démissionnaire en décembre 2007) ;
- Administrateur de France Télécom S.A. (démissionnaire en janvier 2007) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Virgin Stores S.A. (démissionnaire en février 2008) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Le Monde S.A. (démissionnaire en février 2008) ; et
- Président de Lagardère Active Broadland S.A.S. (démissionnaire en juin 2008).

Hermann-Josef Lamberti

Depuis 1999, M. Hermann-Josef Lamberti siège au directoire de Deutsche Bank AG, dont il est actuellement le Directeur général délégué. À partir de 1985, il occupe différents postes à responsabilités chez IBM, tant en Europe qu'aux États-Unis, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque. En 1997, il est nommé

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

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

- Membre du Conseil de surveillance de BVV Pensionsfonds des Bankgewerbes AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de BBV Versicherungsverein des Bankgewerbes A.G. und BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Conseil de surveillance de Carl Zeiss AG ;
- Membre du Conseil de surveillance de Deutsche Börse AG ;
- Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Privat-und Geschäftskunden AG ;
- Membre du Directoire de Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de Baden-Badener Unternehmengespräche — Gesellschaft zur Förderung des Unternehmensnachwuchses e.V. ;
- Membre du Comité consultatif de Barmenia Versicherungen Wuppertal ;
- Membre suppléant du Comité d'assurance dépôt de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Délégué à l'Assemblée des délégués de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Comité allemand de la communauté financière de Bundesverband deutscher Banken e.V. ;
- Membre du Directoire de Deutsches Aktieninstitut e.V. ;
- Membre du Conseil des trustees de e-Finance Lab Frankfurt am Main ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers d'Eurex Deutschland ;
- Membre du Conseil des marchés boursiers de Frankfurter Wertpapierbörse AG ;
- Membre du Comité consultatif de Freunde der Bachwoche Ansbach e.V. ;

- Membre du Conseil des trustees de l'Institut juridique et financier de Francfort ;
 - Membre du Comité consultatif de Institut für Unternehmensplanung — IUP ;
 - Membre du Conseil des trustees de Junge Deutsche Philharmonie ;
 - Vice-Président du Conseil des trustees de la fondation pour la promotion du Kölner Kammerorchester e.V. ;
 - Membre du Comité consultatif des programmes de LOEWE Landes-Offensive zur Entwicklung Wissenschaftlich-ökonomischer Exzellenz des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst ;
 - Membre du Cercle consultatif de Münchner Kreis ;
 - Membre suppléant du Comité consultatif et du Comité d'examen de Prüfungsverband deutscher Banken e.V. ;
 - Client exécutif du Comité consultatif de Symantec Corporation ;
 - Membre du Conseil des trustees de Frankfurt International School e.V. ;
 - Membre du Comité de Direction de l'Institut für Wirtschaftsinformatik de l'Université de Saint-Galle ;
 - Membre du Conseil administratif de l'association Universitätsgesellschaft Bonn-Freunde, composée de chercheurs et d'anciens élèves ;
 - Membre du Conseil des fondateurs du musée Wallraf-Richartz ;
 - Membre du Conseil des trustees du musée Wallraf-Richartz et du musée Ludwig e.V. ;
 - Membre du Comité consultatif au centre de la gestion d'entreprises de WHU ;
 - Membre du Comité de pilotage et du Comité fédéral du Conseil économique de la CDU e.V. ;
 - Membre de la commission de surveillance des marchés du ministère des Finances allemand ;
 - Membre du Conseil d'administration de Frankfurt Main Finance e.V. ;
 - Membre du Conseil d'administration de Fraunhofer Gesellschaft ;
 - Membre du Comité consultatif de Franhofer-IUK-Verbund ;
 - Membre du Conseil universitaire de l'Université de Cologne ; et
 - Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** »).
- Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :
- Membre du Conseil de surveillance de SupplyOn AG (démissionnaire le 1^{er} janvier 2003) ;
 - Président du Conseil d'administration de Deutsche Bank S.A./N.V. (démissionnaire le 21 avril 2004) ;
 - Président du Conseil de surveillance d'European transaction bank AG (démissionnaire le 9 juin 2004) ;
 - Président du Conseil d'administration de Deutsche Bank S.A.E. (démissionnaire le 16 juin 2004) ;
 - Président du Conseil de surveillance de Deutsche Bank Payments Projektgesellschaft AG (démissionnaire le 1^{er} juillet 2004) ;
 - Président du Comité consultatif de Deutsche Clubholding GmbH (démissionnaire le 1^{er} mai 2005) ;
 - Président du Conseil de surveillance d'E-Millennium 1 GmbH & Co. KG (démissionnaire le 1^{er} mai 2005) ;
 - Membre du Comité des clients privés et professionnels de Bundesverband Deutscher Banken e.V. (démissionnaire le 1^{er} juillet 2005) ;
 - Administrateur non dirigeant du Conseil d'administration d'Euroclear S.A./N.V. (démissionnaire le 19 septembre 2005) ;
 - Administrateur non dirigeant du Conseil d'administration d'Euroclear plc (démissionnaire le 19 septembre 2005) ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Schering AG (démissionnaire le 20 mars 2006) ;
 - Membre du Conseil d'administration de Fiat S.p.A. (démissionnaire le 24 juillet 2007) ;
 - Membre de Verband der Sparda-Banken e.V. (démissionnaire le 30 septembre 2007) ;
 - Membre du Conseil de la fondation Otto A. Wiprecht-Stiftung (démissionnaire le 31 mai 2008) ; et
 - Membre du Comité consultatif de l'Université d'Augsbourg (démissionnaire le 30 septembre 2008).

Lakshmi N. Mittal

Lakshmi N. Mittal est Président-directeur général d'ArcelorMittal. Il a fondé Mittal Steel Company en 1976 et a été l'architecte de sa fusion en 2006 avec Arcelor, qui a donné naissance au plus grand groupe sidérurgique du monde. Reconnu pour le rôle leader qu'il a joué lors de la restructuration de l'industrie mondiale de l'acier, M. Mittal a 30 années d'expérience dans l'acier et les industries connexes. Il est titulaire de nombreuses récompenses et distinctions : « Homme d'affaires européen de l'année 2004 » par le magazine Fortune, « Homme d'affaires 2006 » par le Sunday Times, « Newsmaker international de l'année 2006 » par Time Magazine, « Personne de l'année 2006 » par le Financial Times, « Prix du leadership mondial Dwight D. Eisenhower 2007 », « Grande croix du mérite civil d'Espagne », « Padma Vibushan » par le Président de l'Inde et « Fellowship du King's College ».

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

- > Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal S.A. ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ICICI Bank Limited ;
- > Membre du Comité des Investissements Etrangers du Kazakhstan ;
- > Membre du Comité des Investissements Internationaux en Afrique du Sud ;
- > Membre du Comité Consultatif International Présidentiel de l'État du Mozambique ;
- > Membre du Comité des affaires internationales du Forum Économique Mondial ;
- > Président et membre du Comité Exécutif de l'Association mondiale de l'acier (auparavant Institut international du fer et de l'acier) ;
- > Membre du Comité consultatif de la Kellogg School of Management ;
- > Membre du Comité des investisseurs auprès du Conseil des ministres de l'Ukraine ;
- > Membre du Conseil de Commonwealth Business Council Limited ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal USA Inc ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Ltd ;
- > Membre du Conseil d'administration d'ONGC Mittal Energy Services Ltd ;

- > Fiduciaire de la fondation Gita Mittal ;
- > Fiduciaire de Gita Mohan Mittal Trust ;
- > Membre du Conseil exécutif de l'Indian School of Business ;
- > Fiduciaire de la fondation Lakshmi et Usha Mittal ;
- > Président du Conseil exécutif de l'Institut des technologies de l'information LNM ;
- > Fiduciaire de Mittal Champion Trust ;
- > Golden Patron de Prince's Trust ;
- > Membre du Conseil d'administration de la fondation Lakshmi Niwas et Usha Mittal ; et
- > Président d'Ispat Inland U.L.C.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- > Membre du Comité consultatif international de Citigroup (démissionnaire en juin 2008).

Sir John Parker

Sir John Parker est Président de National Grid et fait partie du Comité des Administrateurs non dirigeants de la Banque d'Angleterre. Il est également co-Président de Mondi, Président adjoint de DP World (Dubai) et administrateur non dirigeant de Carnival Cruise Line Group. Sir John Parker fait également partie du Comité consultatif international de Citigroup et exerce les fonctions de Président Honoraire de l'Université de Southampton. Au cours de sa carrière, il a assumé diverses fonctions dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a passé notamment 25 ans en qualité de Président exécutif chez Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International. Il a étudié l'architecture navale et l'ingénierie mécanique au College of Technology de la Queens University, à Belfast.

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

- > Administrateur non dirigeant de la Banque d'Angleterre ;
- > Administrateur de Carnival plc ;
- > Administrateur de Carnival Corporation ;
- > Président adjoint de D.P. World (Dubai) ;
- > Membre du Comité consultatif international de Citigroup ;
- > Gouverneur de Royal National Lifeboat Institution ;
- > Président Honoraire de l'Université de Southampton ;

- Administrateur de White Ensign Association Limited ;
- Président adjoint non dirigeant du Groupe Mondi ;
- Membre du Business Council for Britain du Premier Ministre britannique ; et
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor EADS (la « **Fondation** »).

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

Aucun.

Michel Pébereau

M. Michel Pébereau est Président du Conseil d'administration de BNP Paribas depuis 2003. Il a présidé l'opération de fusion qui a donné naissance à BNP Paribas en 2000, devenant alors Président-directeur général. En 1993, il a été nommé Président-directeur général de la Banque Nationale de Paris, dont il a organisé la privatisation. Il assumait auparavant les fonctions de Président-directeur général du Crédit Commercial de France. Il débute sa carrière en 1967 à l'Inspection Générale des Finances. En 1970, il rejoint le Trésor français où il occupe de nombreuses fonctions de haut rang. M. Pébereau est ancien élève de l'École Nationale d'Administration et de l'École Polytechnique.

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

- Membre du Conseil d'administration de Lafarge ;
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain ;
- Membre du Conseil d'administration de Total ;
- Membre du Conseil d'administration de Pargesa Holding S.A., Suisse ;
- Membre du Conseil d'administration de BNP Paribas (Suisse) S.A. ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Axa ;
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie ;
- Censeur des Galeries Lafayette S.A. ;
- Président de la Fédération Bancaire Européenne ;
- Président du Comité des banques d'investissement et des marchés financiers de la Fédération Bancaire Française ;
- Président du Directoire de l'Institut d'Études Politiques de Paris ;

- Président du Conseil de surveillance de l'Institut Aspen France ;
- Président de l'Institut de l'Entreprise ;
- Membre du Comité Exécutif du Mouvement des Entreprises en France ;
- Membre du Haut Conseil de l'Éducation ;
- Membre de l'Institut International des Études Bancaires ;
- Membre du Comité consultatif international de l'Autorité Monétaire de Singapour ;
- Membre du Comité consultatif des marchés financiers internationaux de la Banque Fédérale de New York ;
- Membre du Comité consultatif des Chefs d'entreprises internationales pour le Maire de Shanghai (IBLAC) ;
- Membre de la Table ronde financière européenne ; et
- Membre de l'Académie des sciences morales et politiques.

Mandats ayant pris fin au cours des cinq dernières années :

- Membre du Conseil de surveillance de Dresdner Bank AG (démissionnaire en 2002) ; et
- Membre du Conseil d'administration d'EADS Participations B.V. (démissionnaire le 22 octobre 2007).

Administrateurs indépendants

Les quatre Administrateurs indépendants qui ont été nommés conformément aux critères d'indépendance précisés ci-dessus sont MM. Hermann-Josef Lamberti et Lakshmi N. Mittal, Sir John Parker et M. Michel Pébereau.

Condammations antérieures et liens de parenté

À la connaissance de la Société, aucun des Administrateurs de la Société (à titre individuel ou en qualité d'Administrateur ou de cadre dirigeant de l'une des entités énumérées ci-dessus) n'a été condamné pour fraude, n'a fait l'objet d'une procédure de faillite, de mise sous administration judiciaire ou de liquidation, ni n'a fait l'objet d'une plainte et/ou d'une sanction par une autorité législative ou de tutelle et ne s'est vu interdire par un tribunal d'agir en qualité de membre d'organes administratifs, de direction ou de surveillance d'un émetteur de valeurs mobilières ou de diriger les affaires d'une entreprise au cours des cinq dernières années. À la date du présent document, les Administrateurs ne sont liés entre eux par aucun lien de parenté.

4.1.1.2. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2008

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises en 2008 et a été régulièrement tenu informé de l'évolution des différents sujets au moyen de rapports d'activités présentés par le Président exécutif, y compris des prévisions glissantes et des plans stratégiques et opérationnels. Le taux moyen de participation aux réunions a été de 80 %.

Parmi les sujets intensément débattus et les opérations autorisées lors des réunions du Conseil figurent : la stratégie d'EADS (notamment les opérations de fusions-acquisitions et la situation concurrentielle), les grands dossiers tels que les efforts de redressement des programmes A380 et A400M, la mise en place du programme « Future EADS » et du programme Power8 Plus chez Airbus, les avancées du programme A350 et la future stratégie produits d'Airbus, les mises à jour régulières des autres programmes, l'approbation des plans opérationnels, les projets de réorganisation, les budgets, les résultats financiers et les prévisions du Groupe, ainsi que la création d'une nouvelle organisation dédiée aux questions de conformité. Le Conseil d'administration a également abordé des sujets concernant les Ressources Humaines et le personnel, tels que la gestion des compétences, les rémunérations (notamment un plan de rémunération à long terme et un Plan d'actionnariat salarié) et les mesures à prendre pour attirer, fidéliser et assurer le développement de carrière de collaborateurs à haut potentiel, afin d'assurer la qualité future de la direction d'EADS et le caractère international de sa structure de direction. En outre, le Conseil d'administration a pris note de la décision d'intégrer la Division ATM dans Airbus sous le nom d'« Airbus Military » et d'établir une coordination (sans fusion) entre Astrium et la Division Défense & Sécurité, afin de faire jouer les synergies techniques et commerciales potentielles. Le Conseil d'administration a également analysé l'impact de la crise économique et financière sur EADS.

Évaluation des performances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède à une autoévaluation annuelle de sa performance et à une évaluation plus approfondie tous les trois ans, sous la direction de consultants indépendants. Cette autoévaluation n'a pas été effectuée en 2007 en raison de la reconfiguration du Conseil en octobre 2007. En effet, les constatations n'auraient pas été pertinentes compte tenu de la brièveté de la période de fonctionnement du Conseil nouvellement constitué.

L'autoévaluation de 2008 a été effectuée par le Secrétaire général, sur la base de ses discussions personnelles avec chaque Administrateur. Les résultats seront examinés lors d'une réunion ultérieure du Conseil d'administration. L'évaluation a porté sur le rôle du Conseil d'administration, la corrélation entre ses activités et sa mission, et les instruments et processus qui affectent sa performance.

L'évaluation a conclu que le Conseil d'administration est généralement satisfait de sa capacité à travailler en équipe et à traiter de manière ouverte les affaires importantes dans le meilleur intérêt de la Société. Il existe donc une opportunité d'amélioration, mais sans nécessité d'ajustements radicaux après 16 mois de fonctionnement.

Les Administrateurs estiment que la fréquence et la durée des réunions du Conseil sont adéquates et que les problèmes sont traités en profondeur. Les documents examinés sont de bonne qualité et pertinents, mais considérés comme trop détaillés. Ils conviendrait de les recentrer sur l'essentiel afin de mieux aider le Conseil dans son processus de prise de décision. Cette grande quantité de renseignements découle toutefois de la complexité de l'activité, le rapport entre le volume d'information et la durée de la discussion reflétant cette situation de fait.

Concernant le travail en équipe du Conseil, la participation est satisfaisante et l'opinion unanime est que des points de vue contradictoires se manifestent, les discussions sont ouvertes et les désaccords peuvent être exprimés de façon constructive. De manière générale, le Conseil considère qu'il regroupe un ensemble de compétences très internationales, diverses et pertinentes, avec un fort accent sur des compétences financières précieuses pour garder le cap durant la crise financière mondiale.

Par ailleurs, les Administrateurs considèrent que le travail du Conseil leur permet d'accomplir leur mission, en portant notamment une grande attention aux questions de conformité. Ils ont toutefois le sentiment que le Conseil est trop impliqué dans les aspects opérationnels des activités – du fait notamment des difficultés urgentes rencontrées par certains programmes – et absorbé par des problèmes à court terme aux dépens d'une vision à plus long terme. La majorité des membres du Conseil demandent donc à ce que le Conseil dans son ensemble consacre d'avantage de temps aux questions à long terme, notamment la stratégie et la planification de la succession.

Les Comités travaillent en profondeur et avec grande compétence. L'articulation entre le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et des Nominations et le reste du Conseil est satisfaisante ; toutefois, les réunions des Comités devraient de plus en plus souvent se tenir à des dates autres que celles des réunions du Conseil.

Enfin, le Président du Conseil d'administration et les Présidents des Comités sont considérés comme très compétents et dévoués.

Parmi les progrès les plus concrets réalisés depuis la dernière évaluation en 2006, on notera la diversification des compétences et des expériences représentées au Conseil et la meilleure focalisation sur l'ordre du jour. La participation aux réunions du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations est en hausse.

Le progrès continu et l'efficacité de la gouvernance et de la direction du Groupe sont appelés à rester un sujet d'attention et un facteur clé du succès d'EADS.

4.1.2 Comité d'Audit

Comme spécifié au Règlement Intérieur, le Comité d'Audit soumet des recommandations au Conseil sur la nomination des Auditeurs et leur rémunération, ainsi que sur l'approbation des États financiers annuels et des comptes intermédiaires. Le Comité examine le programme d'audit externe avec les commissaires aux comptes, ainsi que les résultats de leurs travaux. Il vérifie l'adéquation des contrôles internes du Groupe, des normes comptables et du reporting financier. Le Comité d'Audit s'assure du bon déroulement des activités d'audit interne et externe et veille à ce qu'il soit accordé l'importance nécessaire aux questions d'audit lors des réunions du Conseil d'administration. Les règles et attributions du Comité d'Audit sont détaillées dans la Charte du Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit examine les comptes trimestriels, semestriels et annuels sur la base de documents communiqués à l'avance et de ses discussions avec les Auditeurs. Le responsable de la comptabilité et le Directeur financier sont tenus d'assister aux

réunions du Comité d'Audit afin de répondre aux questions qui pourraient être posées.

En 2008, le Comité d'Audit était présidé par M. Hermann-Josef Lamberti. Il se composait également de M. Dominique D'Hinnin, Sir John Parker et M. Bodo Uebber. Après nomination de M. Uebber au poste de Président d'EADS le 14 avril 2009, le Comité d'Audit est désormais présidé par M. Hermann-Joseph Lamberti et comprend également MM. Rolf Bartke, Dominique D'Hinnin et Sir John Parker. Le Président et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité.

Le Comité d'Audit se réunit quatre fois par an, ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni à cinq reprises en 2008, avec un taux moyen de participation de 75 %, pour examiner les résultats de 2007 ainsi que les résultats semestriels de 2008 de la Société, les revues financières trimestrielles et des sujets tels que la gestion du risque et les questions de conformité.

4.1.3 Comité des Rémunérations et des Nominations

Conformément au Règlement Intérieur, le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet au Conseil d'administration des recommandations concernant la nomination du Secrétaire général d'EADS, des membres du Comité des actionnaires Airbus et des Présidents des Conseils de surveillance (ou organes similaires) des autres Unités opérationnelles et entreprises importantes du Groupe. Le Comité des Rémunérations et des Nominations soumet également au Conseil d'administration des recommandations concernant les stratégies de rémunération et les plans de rémunération à long terme. Il approuve des contrats de service et autres questions contractuelles dans des domaines concernant les membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif. Dès que le Président a donné son approbation, il examine également les propositions du Président exécutif sur la nomination des membres du Comité Exécutif et du Président d'Airbus. Les règles et attributions du Comité des Rémunérations et des Nominations sont détaillées dans la Charte des Rémunérations et des Nominations.

Les principes directeurs régissant les nominations au sein du Groupe doivent favoriser la sélection du meilleur candidat pour un poste donné tout en maintenant un équilibre en termes de nationalités et en veillant à ce que la qualité et la cohésion de l'équipe d'encadrement n'en soit pas affectée. L'application de ces principes ne doit entraîner aucune forme de restriction sur le

plan de la diversité des nationalités au sein de l'équipe des cadres dirigeants d'EADS.

En 2008, le Comité des Rémunérations et des Nominations était présidé par Sir John Parker. Il se composait également de MM. Rolf Bartke, Dominique D'Hinnin and Hermann-Josef Lamberti. Après nomination de M. Bodo Uebber au poste de Président d'EADS le 14 avril 2009, le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination de M. Wilfried Porth pour succéder à M. Rolf Bartke en tant que au membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, à compter de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 27 mai 2009. Le Président et le Président exécutif sont invités à participer à chaque réunion du Comité.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations se réunit deux fois par an, ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni à quatre reprises en 2008, avec un taux moyen de participation de 94 %. Parallèlement aux recommandations faites au Conseil d'administration sur les principales nominations au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné la politique de rémunération (régimes de retraite compris), le paiement des primes au titre de 2007, les plans de rémunération à long terme et d'actionnariat des salariés pour 2008/2009, ainsi que l'analyse des salaires à verser aux membres du Comité Exécutif au titre de 2008.

4.1.4 Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a été créé en octobre 2007. Il ne s'agit pas d'un organisme de prise de décision mais d'une ressource à la disposition du Conseil en vue de la préparation des décisions concernant les affaires stratégiques. Conformément au Règlement Intérieur, le Comité Stratégique est chargé de soumettre des recommandations au Conseil d'administration sur les développements stratégiques, les stratégies d'entreprise, les projets majeurs de fusions-acquisitions, les investissements majeurs, les décisions portant sur des produits ou projets majeurs (y compris les cessions) et les principaux projets de recherche et développement.

En 2008, le Comité Stratégique était présidé par M. Rüdiger Grube. Il se composait également de MM. Louis Gallois, Arnaud Lagardère, Michel Pébereau et Bodo Uebber. Après nomination de M. Uebber au poste de Président d'EADS le 14 avril 2009, le

Comité Stratégique est désormais présidé par M. Bodo Uebber et comprend également MM. Louis Gallois, Arnaud Lagardère et Michel Pébereau. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer la nomination de M. Wilfried Porth en tant que nouveau membre du Comité Stratégique, à compter de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 27 mai 2009.

Le Comité Stratégique se réunit deux fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni à quatre reprises en 2008. Outre l'approbation de la Charte du Comité Stratégique, le Comité Stratégique a suivi la mise en place de l'initiative EADS Vision 2020, examiné les évolutions du prix des actions, soumis des recommandations au Conseil sur les projets de fusions et d'acquisitions et examiné le programme Power8 Plus et le processus de consolidation européenne.

4.1.5 Comité Exécutif

Le Président exécutif, assisté d'un Comité Exécutif (le « **Comité Exécutif** »), est chargé d'assurer la gestion quotidienne de la Société. Le Comité Exécutif, présidé par le Président exécutif, comprend également les responsables des principales fonctions et Divisions du Groupe. Le Comité Exécutif s'est réuni à dix reprises en 2008.

Sont débattues au sein du Comité Exécutif, entre autres, les questions suivantes :

- les approbations des nominations de leur personnel d'encadrement par les responsables des Divisions du Groupe (à l'exception du *Chief Operating Officer* d'Airbus) ;
- les approbations des investissements d'un montant inférieur à 350 000 000 euros ;
- la définition et le contrôle de la mise en œuvre de la stratégie des activités d'EADS ;
- la gestion, l'organisation et la structure juridique du Groupe ;
- le niveau de performance des activités et des fonctions de support du Groupe ; et
- toutes questions pertinentes liées à l'activité de la Société, y compris le plan opérationnel du Groupe et de ses Divisions et Unités opérationnelles.

L'organisation interne du Comité Exécutif est définie en fonction de la répartition des tâches entre ses membres, sous la supervision du Président exécutif. Nonobstant les responsabilités collectives définies ci-dessus, chaque membre du Comité Exécutif est responsable, à titre personnel, de la gestion de son portefeuille, et est tenu de se conformer aux décisions prises par le Président exécutif et par le Comité Exécutif, selon le cas.

Le Président exécutif s'efforce de trouver un consensus sur les questions débattues par les membres réunis en Comité Exécutif. A défaut de consensus, le Président exécutif est habilité à trancher la question. En cas de divergence fondamentale ou importante sur une question non résolue, le membre du Comité Exécutif ayant exprimé son désaccord peut demander au Président exécutif qu'il soumette cette question au Président en vue de recueillir son opinion.

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

Les membres du Comité Exécutif sont nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Président exécutif, après approbation du Président et examen par le Comité des Rémunérations et des Nominations. La nomination des membres du Comité Exécutif est approuvée dans son ensemble et non à titre individuel, à l'exception du Président d'Airbus, qui est nommé par le Conseil d'administration à titre individuel.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Nom	Âge	Début de mandat	Fin de mandat	Fonction principale
Louis Gallois	65	2007	2012	Président exécutif d'EADS
François Auque	52	2005	2010	Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense
Lutz Bertling	46	2006	2011	Directeur d'Eurocopter
Jean J. Botti	52	2006	2011	Directeur technique
Fabrice Brégier	47	2005	2010	Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS
Ralph D. Crosby Jr.	61	2007	2012	Directeur d'EADS North America
Thomas Enders	50	2007	2012	Président d'Airbus
Jussi Itävuori	53	2008	2013	Directeur des Ressources humaines
Marwan Lahoud	43	2007	2012	Directeur de la Stratégie et du Marketing
Hans Peter Ring	58	2007	2012	Directeur financier d'EADS
Domingo Urena-Raso	50	2009	2014	Directeur d'Airbus Military
Stefan Zoller	51	2005	2010	Directeur de Défense & Sécurité

Note : l'adresse professionnelle de tous les membres du Comité Exécutif pour toute question relative à EADS est Mendelweg 30, 2333, CS Leyde, Pays-Bas.

Louis Gallois, Président exécutif d'EADS

Voir « — 4.1.1 Conseil d'administration, Président et Président exécutif — Notice biographique et autres mandats et fonctions exercés par les membres du Conseil d'administration dans toute société ».

François Auque, Directeur d'Astrium et Coordination Espace & Défense

M. Auque a été nommé à ce poste en 2000 après avoir exercé la fonction de Directeur financier d'Aérospatiale et de Directeur Général en charge des satellites. Il a débuté sa carrière au sein du Groupe Suez et à la Cour des Comptes (France). M. Auque est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Institut des Études Politiques et est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Lutz Bertling, Directeur d'Eurocopter

M. Bertling a pris la direction d'Eurocopter en 2006, après avoir exercé pendant un an les fonctions de Président d'Eurocopter Deutschland. Il a rejoint Eurocopter en 2003 en qualité de Directeur des programmes gouvernementaux, après avoir travaillé au sein de la Division Défense & Sécurité. Il a occupé avant cette date divers postes au sein de DaimlerChrysler Rail Systems et de l'Université de Braunschweig. Il est titulaire d'un doctorat en ingénierie de l'Université de Braunschweig.

Jean J. Botti, Directeur technique

M. Botti a été nommé Directeur technique en 2006. Il travaillait auparavant chez General Motors, où il a occupé les fonctions de Directeur de la technologie puis de Directeur de l'activité Transmissions chez Delphi. Il a commencé sa carrière en 1978 en tant qu'ingénieur produit chez Renault. M. Botti est diplômé de l'INSA Toulouse, titulaire d'un MBA de la Central Michigan University et d'un doctorat du Conservatoire des Arts et Métiers. Il est également membre de SAE.

Fabrice Brégier, Responsable de la Performance opérationnelle d'EADS

M. Brégier a été nommé au poste de Directeur général délégué d'Airbus en 2006. Il est également en charge de la performance opérationnelle d'EADS. Il est nommé Président-Directeur Général d'Eurocopter en 2003, après avoir été Président-Directeur Général de MBDA. M. Brégier a rejoint Matra Défense en 1993 en tant que Président des GIE Apache MAW et Eurodrone. Il est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Ralph D. Crosby J.-R., Directeur d'EADS North America

M. Crosby est Président et Directeur d'EADS North America depuis 2002. Il est membre des Conseils de surveillance d'American Electric Power et de Ducommun Corporation. M. Crosby est titulaire d'un diplôme de l'U.S. Military Academy, du Graduate Institute of International Studies (Genève) et de l'Université de Harvard.

Thomas Enders, Président d'Airbus

M. Enders a été nommé Président d'Airbus en août 2007. Il était Co-Président exécutif d'EADS depuis 2005. De 2000 à 2005, il a exercé les fonctions de Directeur de la Division des Systèmes de Défense & Sécurité chez EADS. Il occupait auparavant le poste de Directeur du développement et de la technologie chez Dasa. Il a rejoint Dasa en 1991. M. Enders possède un doctorat de l'Université de Bonn.

Jussi Itävuori, Directeur des Ressources humaines

M. Itävuori a rejoint EADS en 2001 et a été nommé membre du Comité Exécutif en 2003. À partir de 1982, il exerce différentes fonctions chez Kone, dont il est nommé Directeur des Ressources humaines et membre du Comité Exécutif en 1995. M. Itävuori est diplômé en économie de la Vaasa School of Economics (Finlande) et a été pilote dans l'armée de l'air.

Marwan Lahoud, Directeur de la Stratégie et Marketing

M. Lahoud a été nommé à ce poste au mois de juin 2007. Il assumait avant cette date les fonctions de Président-Directeur Général de MBDA. Il a travaillé pour Aerospatiale dans le cadre de sa fusion avec Matra et sur la création d'EADS. Au sein d'EADS, il a occupé les fonctions de Senior Vice-Président responsable des Fusions-Acquisitions. M. Lahoud est ancien élève de l'École Polytechnique et diplômé de l'École Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace.

Hans Peter Ring, Directeur financier

M. Ring est nommé Directeur financier d'EADS en 2002, Directeur général délégué en 2005 et Directeur financier d'Airbus, dans le cadre d'une double fonction, en 2007. Il est nommé Senior Vice-Président, responsable du contrôle de gestion de Dasa en 1996, puis d'EADS. À partir de 1992, il est Directeur financier et membre du Conseil d'administration de Dornier Luftfahrt. Il est titulaire d'un diplôme en administration des affaires de l'Université d'Erlangen-Nuremberg.

Domingo Urena-Raso, Directeur d'Airbus Military

M. Urena-Raso a été nommé au poste de Directeur d'Airbus Military en février 2009. Il était auparavant responsable des programmes Power8 et « Future EADS ». À partir de 1989, il occupe différents postes chez CASA, EADS PZL, au sein de la Division Défense & Sécurité et chez Airbus. M. Urena-Raso est diplômé de l'Université polytechnique de Madrid et de l'ESSEC (Paris) et est titulaire d'un MBA.

Stefan Zoller, Directeur de Défense & Sécurité

M. Zoller a été nommé à ce poste en 2005, après avoir exercé d'importantes fonctions de direction au sein de la Division depuis 2000. Il avait occupé auparavant diverses fonctions de direction chez Dasa, DaimlerChrysler, Dornier et Senstar/Canada. M. Zoller est diplômé de l'Université de Tübingen et titulaire d'un doctorat.

4.1.6 Système de gestion du risque d'entreprise**4.1.6.1 PRÉSENTATION**

L'un des objectifs principaux de la direction est de promouvoir chez EADS un environnement efficace pour le Contrôle interne (« CI ») et la Gestion des risques (« GR »). En 2008, EADS a commencé à mettre en œuvre dans le Groupe un nouveau système de Gestion des risques d'entreprise (« GRE »), développant et mettant à profit les succès des systèmes CI et GR précédents. Le nouveau système GRE vise à fournir à la Direction un outil perfectionné permettant de traiter efficacement les incertitudes et les risques inhérents aux activités d'EADS, et de saisir les opportunités. Le système GRE vise également à garantir le respect des règles de gouvernement d'entreprise et des meilleures pratiques en matière de systèmes CI et GR aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Espagne. Le système GRE d'EADS repose sur les cadres de contrôle interne et de Gestion des Risques d'entreprise du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO II).

Le système GRE sert de base à toutes les procédures GRE, CI et GR des différents niveaux organisationnels d'EADS, qu'il s'agisse des Divisions, des Unités opérationnelles ou des fonctions centrales. Ce système repose sur une procédure établissant des rapports hiérarchiques ascendants et descendants visant à garantir une meilleure transparence des risques et des opportunités du Groupe. Le processus de contrôle interne prévoit la mise à jour régulière de documents et l'évaluation de l'efficacité des contrôles individuels pour l'ensemble des processus.

Voir le chapitre « Facteurs de risque » pour des informations sur les principaux risques auxquels le Groupe est exposé.

Limites du système

Aussi bien conçu soit-il, tout système GRE trouve des limites quant à son efficacité, par exemple en cas de contournement des procédures ou de non-respect des contrôles en place par des membres de la direction. Par conséquent, aucune assurance ne peut être donnée que le système et les procédures de GRE d'EADS sont ou seront totalement efficaces malgré toute la vigilance et les efforts déployés.

Évolutions en 2008 et perspectives

En 2008, EADS a cherché à appliquer la nouvelle approche GRE au contrôle interne et à la Gestion des Risques, en associant les deux sujets pour en faire un outil de gestion plus efficace. EADS analysera en 2009 les résultats obtenus, en tirant parti des procédures d'évaluation et des examens approfondis du système GRE réalisés en 2008. Des examens des systèmes GRE ont en outre été réalisés par l'audit interne, afin de corroborer l'autoévaluation de 2008. De nouvelles modifications du système GRE et de nouveaux efforts d'intégration sont prévus en 2009, en fonction des résultats des activités actuelles de suivi de l'efficacité du système.

Alors que le nouveau système GRE est en cours de mise en place à travers le Groupe (y compris pour certains aspects visés par le Code néerlandaise), le Conseil d'administration n'a toutefois pas encore effectué de déclaration sur l'adéquation et l'efficacité des systèmes CI et GR du Groupe (alors que l'article II.1.4 du Code néerlandais recommande une déclaration de cette nature).

Le Code révisé, qui s'appliquera aux exercices sociaux commençant le 1^{er} janvier 2009 ou après cette date, prévoit que la déclaration sur l'adéquation et l'efficacité du système CI et GR soit remplacée par une déclaration confirmant que le système CI et GR donne une garantie raisonnable que le reporting financier ne comporte pas d'erreur importante et que les systèmes de contrôle et de gestion du risque ont correctement fonctionné au cours de l'exercice concerné. Le Conseil d'administration indiquera dans le Rapport du Conseil pour l'exercice 2009 si une telle déclaration peut être effectuée, ou expliquera les raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas, sur la base des progrès réalisés dans la mise en œuvre du système GRE d'EADS en 2009.

4.1.6.2 POLITIQUE GRE D'EADS

La politique, les objectifs et les procédures au cœur du système GRE d'EADS sont communiqués au Groupe dans le manuel « Politique GRE d'EADS », qui présente :

- la politique et les objectifs GRE ;
- les procédures GRE adoptées par EADS, comportant un système de suivi GRE standardisé, afin :
 - de garantir une même compréhension du système de CI et de gestion des opportunités et des risques, appliqué dans l'ensemble de l'entreprise ;
 - de couvrir de manière complète la Gestion des Risques et des Opportunités des programmes et projets, des fonctions et des processus, aux moyens de sources tant internes qu'externes ;
 - d'assurer la conformité des systèmes CI et GR dans une perspective d'efficacité.

La politique GRE d'EADS constitue le cadre dans lequel s'inscrivent toutes les directives et pratiques de CI et de GR au sein d'EADS. Cette politique s'applique dans toutes les Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales d'EADS. Les *joint ventures* peuvent mettre en œuvre des systèmes GRE distincts, les principes fondamentaux de la politique GRE d'EADS s'appliquant toutefois de manière générale.

La Politique GRE d'EADS est étayée par :

- des codes de conduite (par exemple, le Code d'éthique et de responsabilité sociale d'EADS) ;

- des guides (par exemple, le Guide des responsabilités et principes de gestion d'entreprise d'EADS, ou le Guide de contrôle financier) ;
- des manuels (par exemple, les Procédures de trésorerie, le Manuel comptable et le Manuel de reporting) ;
- des directives (par exemple, la Politique de financement).

Les normes externes qui influencent le système GRE d'EADS comprennent les cadres CI et GRE du COSO, ainsi que des normes précises sectorielles définies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Pour de plus amples informations sur les risques du marché financier et la façon dont EADS est organisée pour faire face à ces risques, voir « Notes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 35A : Informations relatives aux instruments financiers — Gestion des risques financiers ».

Entités responsables du système GRE

La répartition des responsabilités relatives au système GRE est la suivante :

- le Conseil d'administration assume la responsabilité générale du système GRE et définit le niveau de risque qu'EADS peut accepter de façon globale ;
- les Divisions, les Unités opérationnelles et les fonctions centrales assument la responsabilité de l'exploitation et du suivi du système GRE. Ils ont pour mission de garantir la transparence et l'efficacité du système GRE et la réalisation des objectifs. Ils sont responsables de la mise en œuvre d'activités permettant de réduire la probabilité et l'impact des expositions au risque, et des activités permettant d'augmenter la probabilité et l'impact des expositions aux opportunités. Ils sont en charge de communiquer les informations sur les risques et les opportunités susceptibles de concerner d'autres intéressés au sein d'EADS ;
- des objectifs sont définis au niveau central, un responsable étant désigné pour chaque objectif. Les objectifs sont déclinés dans l'ensemble de l'organisation. Chaque niveau de l'organisation adopte donc des objectifs contribuant à la réalisation des objectifs d'EADS dans son ensemble ;
- EADS fait appel aux connaissances que possèdent ses salariés, en particulier dans le domaine opérationnel, pour identifier et évaluer les principaux risques susceptibles de faire obstacle à la réalisation des objectifs d'EADS et pour identifier et évaluer de nouvelles opportunités. EADS cherche à intégrer ces processus aux modes de fonctionnement courants, afin que soient prises en compte de manière systématique l'identification et la Gestion des Risques susceptibles de nuire à sa performance.

Objectifs du système GRE

Le système GRE est conçu de manière à fournir au Conseil d'administration, au Président exécutif et au Directeur financier des assurances raisonnables portant sur les objectifs suivants :

- la livraison des produits dans les délais et conformément aux objectifs de coût et de qualité ;
- la fiabilité du reporting financier et la réalisation des objectifs financiers ;
- l'identification, l'évaluation, la maîtrise, le contrôle et le suivi des risques et des opportunités, de manière appropriée et dans les délais, dans l'ensemble du Groupe, conformément aux objectifs d'EADS ;
- le respect des lois et réglementations externes en vigueur, comme de la politique et des directives internes ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la transparence et la qualité des risques et des opportunités, du suivi et du reporting (par ex. les rapports de gestion interne, les États financiers, etc.).

4.1.6.3 PROCÉDURES GRE

Des procédures obligatoires ont été établies afin de renforcer l'efficacité et la fiabilité opérationnelle du système GRE et de remplir les exigences de conformité aux règles externes :

- **Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités**, visant à améliorer la Gestion des Risques opérationnels et des Opportunités au sein d'EADS, par l'utilisation de la méthodologie GRE ;
- **Procédures de mesure des risques financiers**, visant à quantifier de manière cohérente les risques et les opportunités ;
- **Procédures de reporting GRE**, visant à établir les informations sur le fonctionnement du système GRE et la cartographie des risques et opportunités ;
- **Procédures de conformité et de suivi GRE**, visant à corroborer l'évaluation du Président exécutif et du Directeur financier quant à l'efficacité du système GRE d'EADS ;
- **Procédures de soutien GRE**, couvrant des sujets importants tels que la formation GRE, le transfert des connaissances, la gestion du changement et le rôle de l'audit.

Le système GRE d'EADS vise à couvrir tous les types de risques, quantifiables comme non quantifiables, y compris les risques d'exploitation, les risques fonctionnels (par ex. risques stratégiques, de conformité et de réputation) et les risques liés

aux processus, susceptibles d'affecter EADS à court, moyen et long terme, ainsi que les opportunités.

Procédures de Gestion des Risques et des Opportunités

Les procédures permanentes de Gestion des Risques et des Opportunités comprennent plusieurs composantes :

- définition des objectifs et de la tolérance au risque ;
- identification et évaluation des risques et des opportunités ;
- élaboration des réponses aux risques et aux opportunités, et activités de contrôle (politique, procédures et autres activités) ;
- suivi et reporting des risques et des opportunités.

Les processus détaillés et les procédures associées varient en fonction de la taille et de la nature des programmes/projets ou fonctions concernés, les principes s'appliquant en toutes hypothèses. Une adaptation locale peut être réalisée en fonction des contraintes de l'activité et/ou des exigences spécifiques des clients.

Procédures GRE de conformité et de suivi

EADS a établi des mécanismes formels d'autoévaluation GRE, que chaque responsable de procédure ou de contrôle doit mettre en œuvre régulièrement, afin d'évaluer ses risques d'exploitation et fonctionnels, ainsi que l'efficacité de l'exploitation et de la conception des contrôles internes s'appliquant à ses processus. Les progrès sont surveillés par la Division, l'Unité opérationnelle et la fonction concernées, qui font remonter l'information au siège d'EADS. Les mesures correctives sont réévaluées périodiquement, afin de vérifier leur efficacité. Les risques les plus importants sont soumis à une procédure d'examen par la Direction au niveau du Groupe. Chaque année, le service audit examine de manière indépendante le fonctionnement des systèmes GRE dans des Divisions, des Unités opérationnelles et des fonctions centrales sélectionnées à cet effet.

À partir des autoévaluations GRE, la Direction de chaque Division, Unité opérationnelle ou fonction centrale rédige une lettre de confirmation de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes GRE dans leur périmètre de responsabilité. Les *joint ventures*, telles que MBDA, utilisent des systèmes CI et GR indépendants. La correspondance avec le système GRE d'EADS est facilitée, entre autres, par la présence d'EADS dans les organismes de gestion et de supervision de ses filiales (par ex. les Conseils d'administration et les Comités d'Audit).

Outre les activités de suivi mises en œuvre régulièrement au niveau des Divisions, des Unités opérationnelles et des directions centrales, les évaluations concernant l'adéquation et l'efficacité du système GRE font l'objet de discussions entre le Président exécutif et le Directeur financier et les responsables de Divisions, Unités opérationnelles et fonctions centrales

concernées. Ces discussions permettent de classer les problèmes potentiels par ordre de priorité au niveau central, de définir et d'engager les actions appropriées si nécessaire, et d'en tirer les conclusions pour le reporting GRE d'EADS.

Procédures de reporting GRE

Chaque année, les insuffisances et faiblesses significatives identifiées sont rapportées dans des lettres de confirmation des délégués. Le processus de validation doit être confirmé par le Président exécutif et le Directeur financier au Conseil d'administration, dans l'état actuel de leurs connaissances. Ils confirment si :

- le système de contrôle interne est structuré de manière adéquate pour donner des garanties raisonnables sur la fiabilité du reporting financier et sur la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- les objectifs de contrôle sont atteints par des contrôles dûment décrits dans des documents pertinents, conçus de manière adaptée aux activités concernées et qui fonctionnent en toute efficacité, à tous égards significatifs ;
- le responsable de chaque activité de contrôle est clairement identifié ; et
- le système de Gestion des Risques est conçu et mis en œuvre de manière à identifier, évaluer, maîtriser, contrôler et suivre les risques en temps opportun, et en assurer le reporting.

La confirmation GRE du Président exécutif et du Directeur financier repose principalement sur les autoévaluations, les revues (y compris l'audit interne) et les discussions de gestion décrites ci-dessus. Elle est corroborée par des lettres de confirmation des délégués, remises au Président exécutif et au Directeur financier par les responsables de toutes les Divisions et Unités opérationnelles.

4.1.6.4 PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES COUVERTES PAR LE SYSTÈME GRE

Dix-huit procédures opérationnelles principales ont été identifiées au sein d'EADS sur la base des activités d'EADS. Elles sont classées en procédures fondamentales (recherche et développement, production, ventes, service après-vente et gestion de programmes), procédures de support (achats, Ressources Humaines, comptabilité, immobilisations, trésorerie, informatique, fusions & acquisitions, juridique et assurances) et procédures de gestion (stratégie, audit interne, supervision et contrôle de gestion). Certains des processus mis en œuvre en 2008, et les procédures GRE correspondantes, qui couvrent les risques pouvant affecter de manière significative la situation financière et les résultats des activités du Groupe, sont décrits ci-dessous.

Comptabilité

Le système GRE d'EADS repose avant tout sur des procédures et des dispositifs de contrôle comptables destinés à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité du reporting financier et la préparation des États financiers et autres informations financières, utilisés par la Direction et communiqués aux investisseurs et aux autres parties prenantes d'EADS. Cette approche intégrée de planification et de reporting vise à renforcer la communication interne et la transparence dans l'ensemble des départements et Unités opérationnelles d'EADS.

Le modèle de contrôle financier d'EADS définit les procédures de planification et de reporting applicables à l'ensemble des Unités opérationnelles du Groupe, de même que les responsabilités du Directeur financier, chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de ces procédures. L'une des principales tâches incombant au Directeur financier consiste à superviser la préparation des États financiers consolidés d'EADS, effectuée sous le contrôle direct du Directeur comptable. Ce dernier est chargé de l'application des systèmes et règles de consolidation du Groupe et de la définition des politiques comptables correspondant aux normes IFRS, des règles de reporting et des directives financières au niveau du Groupe, afin d'assurer la cohérence et la qualité des informations financières transmises par les Unités opérationnelles et les Divisions. Les pratiques comptables d'EADS sont décrites dans un manuel de comptabilité validé par les Auditeurs externes de la Société. Toute modification du manuel de comptabilité d'EADS est soumise à l'approbation du Directeur comptable et, lorsqu'il s'agit de modifications importantes, du Directeur financier ou du Conseil d'administration (sur la base des recommandations du Comité d'Audit).

Le contrôle des processus de planification et de reporting est réalisé non seulement au moyen de systèmes et politiques comptables mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, mais aussi par un processus organisé de remontée en temps voulu des informations actualisées produites par les Unités concernées, sous une forme permettant la prise de décision et le contrôle de la performance opérationnelle du Groupe. Ces informations comprennent des rapports réguliers sur la situation et les opérations de trésorerie, ainsi que d'autres informations financières utilisées pour la planification stratégique ou opérationnelle et la maîtrise et la Gestion des Risques économiques liés aux activités du Groupe.

Au cours de chaque cycle de reporting, les responsables financiers des Unités opérationnelles maintiennent un contact régulier avec les responsables financiers de la Division et rencontrent fréquemment le Directeur comptable et son équipe afin de discuter des informations financières produites par les Divisions et les Unités opérationnelles.

Avant d'être communiqués au public puis soumis à l'approbation des actionnaires, les États financiers consolidés de l'exercice sont

vérifiés par les Auditeurs externes d'EADS, examinés par le Comité d'Audit puis soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Une procédure similaire s'applique aux clôtures trimestrielles et semestrielles. Les Auditeurs du Groupe interviennent avant que les États financiers d'EADS ne soient présentés au Conseil d'administration.

Trésorerie

Les procédures de gestion de trésorerie définies par le service central de trésorerie d'EADS au siège du Groupe améliorent la capacité de la Direction à identifier et à évaluer les risques de liquidité, de change et de taux d'intérêt. Les filiales contrôlées sont soumises aux procédures de gestion centralisée de la trésorerie. Les entreprises contrôlées conjointement, par exemple MBDA, font l'objet de procédures de contrôle analogues.

Gestion des liquidités

La gestion des liquidités destinées au financement de l'activité constitue l'une des principales missions du service central de la trésorerie d'EADS. La planification et le reporting mensuel de trésorerie préparé par le service central de Trésorerie, en collaboration avec le département de reporting/planification, fournissent à la Direction les informations nécessaires pour contrôler la situation de trésorerie du Groupe et prendre les mesures nécessaires pour assurer la liquidité. Afin de maintenir la liquidité nécessaire et de protéger sa trésorerie, EADS a instauré un système de centralisation des liquidités alimenté par un système de collecte quotidienne des liquidités des filiales contrôlées vers des comptes dont la gestion est centralisée. Des procédures de prévention des fraudes sur les paiements ont été établies dans l'ensemble du Groupe.

Gestion de couverture

Les opérations commerciales créent une exposition importante au risque de change et de taux d'intérêt. Une politique de couverture au sein du Groupe est définie et mise à jour régulièrement par le Conseil d'administration. Le service central de Trésorerie effectue toutes les transactions de couverture, afin d'assurer leur conformité à la politique du Groupe. Il effectue également une analyse permanente du risque et propose aux Divisions et aux Unités opérationnelles des mesures appropriées de Gestion des Risques de change et de taux d'intérêt. Il incombe aux filiales de déterminer, de mettre à jour et de suivre leur exposition aux risques de change et de taux d'intérêt et d'en rendre compte chaque mois au service central de Trésorerie d'EADS, conformément aux procédures en vigueur. Voir « Commentaires de la Direction et analyse des conditions financières et des résultats d'exploitation — 2.1.8 Activités de couverture ».

Financement des ventes

S'agissant de certains contrats commerciaux, EADS peut être amenée à conclure des accords de financement des ventes.

Le financement des ventes d'Airbus fait l'objet d'un budget annuel défini dans le cadre du processus de planification opérationnelle d'EADS. Les opérations de financement des ventes sont approuvées au cas par cas en accord avec la Direction Générale, conformément aux directives d'évaluation des risques. Ces opérations sont gérées par une organisation intégrée au niveau du Groupe.

Procédures de suivi des engagements hors bilan

Les engagements hors bilan d'EADS proviennent principalement de contrats de bail, d'extensions de garanties et de contentieux en cours ou probables. Les Divisions et les Unités opérationnelles sont tenues de faire un reporting ou de fournir des informations sur toutes les garanties financières, dans le cadre d'un système de suivi formalisé. Toute garantie dont le montant dépasse un seuil prédéfini doit être approuvée par le Président exécutif, le Directeur financier ou le Conseil d'administration, selon les cas.

La Direction a mis en place dans l'ensemble du Groupe des procédures de suivi de l'exposition liée à certains engagements hors bilan. Un système spécifique de suivi des garanties a notamment été mis en place. Le siège d'EADS reçoit des informations de synthèse sur les engagements hors bilan liés aux garanties données par les entreprises contrôlées conjointement, telles que MBDA, grâce à un reporting régulier et à des discussions au sein des organes de gouvernance des entités concernées.

Ventes

Les contrats commerciaux des filiales opérationnelles d'EADS sont susceptibles d'exposer le Groupe à des risques financiers, d'exploitation et juridiques importants. Afin de maîtriser ces risques, la Direction a élaboré des procédures d'examen des propositions pour éviter qu'EADS ne conclue des contrats commerciaux l'exposant à un risque inacceptable ou incompatible avec les objectifs du Groupe. Ces procédures reposent sur : (i) des seuils et des critères établis par le Conseil d'administration pour déterminer le profil de risque et de rentabilité et (ii) un processus de validation préalable des contrats jugés à haut risque. Les contrats franchissant les seuils définis doivent être approuvés par le Directeur financier de la Division concernée. Les contrats considérés à haut risque ou dépassant certains autres seuils doivent être soumis à un Comité commercial permanent (le Directeur financier d'EADS et le CSMO d'EADS agissant en qualité de Présidents, le Président exécutif étant impliqué s'il y a lieu). Le Comité examine la proposition et émet, s'il y a lieu, les recommandations sur la base desquelles l'Unité opérationnelle concernée est autorisée à remettre son offre. Dans le cas d'Airbus, les contrats sont approuvés selon des règles de gouvernance propres à cette Division, basées sur les directives du Groupe EADS et suivant les mêmes principes. En général, le Comité commercial est chargé de déterminer la position d'EADS au regard des contrats commerciaux proposés par les filiales dont le contrôle est partagé avec un tiers.

Fusions et acquisitions

La Direction a mis en place au niveau du siège d'EADS des procédures centralisées d'examen et d'approbation des opérations de fusion, d'acquisition et de désinvestissement du Groupe. Les procédures GRE exigent que le Comité des Fusions et Acquisitions examine toutes les opérations de fusion et d'acquisition. Ce Comité est présidé par le Directeur de la Coordination stratégique. Il réunit le Directeur financier, les Directeurs responsables des opérations de fusion et d'acquisition et les responsables du contrôle de gestion au niveau du siège. La Direction juridique d'EADS est représentée de façon permanente au Comité des Fusions et Acquisitions, des représentants d'autres départements étant invités ponctuellement à participer aux réunions. Le Comité des Fusions et Acquisitions peut approuver les projets qui ne sont pas considérés comme stratégiques et qui portent sur des opérations d'un montant inférieur à un seuil prédéfini. Les projets stratégiques et ceux portant sur des opérations d'un montant élevé doivent en outre être approuvés soit par le Président exécutif, soit par le Conseil d'administration. Cette procédure d'examen et d'approbation des projets est mise en œuvre lors des quatre étapes critiques du processus de fusion ou d'acquisition. Cette procédure débute par une analyse de l'intérêt stratégique de l'opération et de la définition de son cadre juridique et se conclut par une revue finale de l'ensemble de l'opération.

Lois et réglementations

EADS est soumise à de nombreuses obligations juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe exerce ses activités. La mission du département juridique d'EADS est de promouvoir et de défendre activement les intérêts du Groupe sur tous les aspects juridiques et d'assurer en permanence sa sécurité juridique, en coordination avec les départements juridiques des Divisions et des Unités opérationnelles. Pour accomplir sa mission, le département juridique s'assure de la mise en place et du suivi de procédures visant à garantir la conformité des activités d'EADS avec l'ensemble des lois, règlements et autres exigences légales en vigueur. Il supervise également tout litige majeur affectant le Groupe, y compris en matière de propriété intellectuelle.

Le département juridique d'EADS joue, avec le Secrétaire général de la Société, un rôle essentiel dans l'élaboration et l'administration (i) des procédures de gouvernance au sein d'EADS et (ii) de la documentation juridique relative aux délégations de pouvoirs et de responsabilités, qui déterminent le cadre de gestion et de contrôle interne d'EADS.

Audit interne

Le département d'audit interne d'EADS, sous la direction du Secrétaire général de la Société, fournit à la Direction une évaluation, fondée sur les risques, de l'efficacité des procédures

GRE du Groupe. Le département d'audit interne (i) examine les procédures d'exploitation afin d'identifier des opportunités d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la Gestion des Risques et (ii) veille au respect des obligations légales, des politiques internes, des directives et des procédures, en se fondant sur un plan d'audit annuel dûment approuvé, orienté sur le risque et sur une évaluation globale des risques auxquels sont exposées les activités du Groupe. L'audit interne effectue également des vérifications ponctuelles, sur demande de la direction et dans une perspective axée sur des risques immédiats (par exemple en cas de soupçon d'activités frauduleuses) ou futurs (par exemple en matière de gestion des contrats et des programmes).

Approvisionnement

Les performances d'EADS dépendent, dans une large mesure, de sa chaîne d'approvisionnement. Les approvisionnements représentent donc un effet de levier clé pour EADS sur son marché.

La taille et la complexité d'EADS requièrent l'adoption d'une approche commune pour tirer profit au maximum de l'effet de levier sur le marché et pour éviter des inefficiences dans le processus d'approvisionnement. Pour faire en sorte que le processus d'approvisionnement soit le plus rentable, efficace et éthique possible, un ensemble de processus d'achat communs, qui est basé sur une politique d'approvisionnement commune et sur la stratégie et la vision du Groupe, est défini par le Directeur du service Approvisionnements Groupe et le Comité des Directeurs des Approvisionnements.

L'approche et les processus communs sont mis en œuvre dans toutes les Divisions par l'intermédiaire des réseaux d'approvisionnement. Ces réseaux d'approvisionnement comprennent les représentants de toutes les Divisions EADS. Ils sont chargés par le Comité des Directeurs des Approvisionnements de définir et présenter à tous les niveaux d'EADS des sujets stratégiques d'EADS liés aux approvisionnements, tels que les relations avec les fournisseurs, les processus et outils communs, les approvisionnements mondiaux, les approvisionnements communs, la responsabilité sociale des entreprises et la gestion de l'efficacité du système d'approvisionnement. Les processus d'approvisionnement font l'objet d'un examen régulier par le biais d'audits et d'autoévaluations et sont donc constamment remis en question et optimisés.

Conformité

En 2008, le Conseil d'administration a décidé de mettre en place une nouvelle organisation de conformité au sein du Groupe. Voir ci-dessous « — 4.1.7 Organisation Compliance ».

4.1.7 Organisation Compliance

Après avoir examiné la politique et les pratiques de la Société en matière éthique et de compliance, le Conseil d'administration a décidé en 2008 d'actualiser l'approche du Groupe en créant une Organisation Compliance, dans une perspective de plus grande intégration.

Depuis sa création, le Groupe a adopté des normes rigoureuses appliquées à ses activités de commerce international. La politique et les règles détaillées qui en découlent sont constamment améliorées et renforcées afin de satisfaire aux normes les plus exigeantes en matière d'éthique et de conformité dans les secteurs concernés. Le Groupe prête également une attention toute particulière au respect des lois et règlements relatifs au contrôle des exportations. La Société a donc fixé un système en cascade de politiques et procédures de contrôle des exportations, mises en œuvre au sein du Groupe par des spécialistes.

S'appuyant sur cette expérience, l'Organisation Compliance intégrée du Groupe confirme l'engagement d'EADS à respecter les normes les plus strictes d'éthique et de compliance ; elle renforce l'indépendance des ressources chargées de la compliance, tout en garantissant leur proximité avec les opérations, dans une perspective d'efficacité.

Le Conseil d'administration a nommé un *Chief Compliance Officer* (« CCO » - Directeur Compliance) pour le Groupe. Le CCO est chargé de mettre en place l'Organisation Compliance ainsi que de concevoir et mettre en œuvre le Programme Éthique et Compliance d'EADS. L'objectif est de garantir que le Groupe exerce son activité dans le respect de la loi et des meilleures pratiques adoptées par EADS. Ce programme repose sur

l'actualisation des directives et politiques, notamment le Code Éthique d'EADS, et un plan de communication et de formation axé sur la sensibilisation, afin de promouvoir l'Éthique et la Compliance en tant que valeurs de l'entreprise.

Le Président exécutif a fixé des objectifs spécifiques au CCO, après discussion avec le Comité d'Audit. Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre de la mission générale du CCO en matière de contrôle de la conformité des activités de la Société aux réglementations applicables et aux règles éthiques adoptées par le Groupe. Parmi ces objectifs, priorité a été donnée à l'évaluation détaillée des risques liés à l'éthique et à la compliance, notamment l'identification des risques existants et potentiels, tels que les risques en matière de corruption, de manquements aux règles de contrôle des exportations ou liés aux opérations d'initié, auxquels le Groupe peut être exposé. Cette évaluation des risques s'inscrira dans le cadre du processus GRE de la Société. Cette évaluation inclura des propositions de mesures adéquates visant à maîtriser les risques et des propositions de politiques et procédures adéquates.

Dans le cadre de cette mission validée par le Comité d'Audit, le CCO gèrera également le développement d'un système d'alerte éthique au sein du Groupe, afin de permettre à la Société d'identifier les manquements et de prendre les mesures correctrices adéquates.

Le déploiement du programme Éthique et Compliance fera l'objet de rapports réguliers au Conseil d'administration et au Comité d'Audit.

4.2 INTÉRÊTS DES ADMINISTRATEURS ET DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

4.2.1 Rémunérations et avantages en nature accordés aux Administrateurs et aux principaux dirigeants

4.2.1.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les actionnaires attendent un engagement fort des membres du Conseil d'administration. La politique de rémunération a donc été conçue pour mettre l'accent sur les éléments que le Groupe souhaite valoriser et récompenser. Afin de remplir ces objectifs,

une part importante de la rémunération est variable et liée à des critères de performance clés et à des objectifs individuels. La rémunération est régulièrement comparée aux pratiques en vigueur au sein d'autres entreprises mondiales basées en Europe et aux États-Unis d'Amérique afin de garantir son équité et sa compétitivité.

La rémunération des Administrateurs dirigeants (le Président exécutif) et des membres du Comité Exécutif se compose d'éléments à court terme et d'éléments à long terme, résumés ci-dessous.

	Éléments de rémunération	Principaux critères	Indicateurs de performance	Amplitude des paiements en % du revenu cible total/% acquis
Court terme	Salaire de base	Valeur du poste / fonction	Performance individuelle / pratique du marché	-
	Part variable de la rémunération	Réalisation des objectifs annuels commerciaux et financiers du Groupe et rétribution de la performance individuelle	Part quantitative (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation des objectifs d'EBIT* (75 %) et de trésorerie (25 %) ⁽¹⁾	Président exécutif d'EADS et Président d'Airbus : 55 % de la rémunération cible totale (amplitude de 0 % à 175 %)
Prime individuelle (50 % de la rémunération variable cible) : réalisation d'objectifs individuels annuels			Autres membres du Comité Exécutif : 50 % de la rémunération cible totale (amplitude de 0 % à 175 %)	
Moyen et long terme	Plan d'unités soumises à des conditions de performance	Réalisation des objectifs de bénéfices d'exploitation à long terme, mesurés par la réalisation de l'EBIT* cumulé	Le nombre d'unités soumises à des conditions de performance qui seront définitivement acquises sera fondé sur l'EBIT* cumulé réalisé au cours des deuxième et troisième années	Les Unités soumises à des conditions de performance définitivement acquises correspondront de 0 % à 100 % des droits initialement attribués

(1) À partir de 2009, l'EBIT* représentera 50 % de la part quantitative, la trésorerie 25 % et le capital employé 25 %.

4.2.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque Administrateur non dirigeant percevra des honoraires annuels fixes de 80 000 euros, ainsi que des jetons de présence se montant à 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil à laquelle il assiste.

Le Président percevra des honoraires annuels fixes de 180 000 euros au titre de ses fonctions ainsi que des jetons de présence de 10 000 euros pour chaque réunion à laquelle il participera.

Le Président de chacun des Comités du Conseil percevra une rémunération annuelle fixe complémentaire de 30 000 euros. Les membres de chacun des Comités du Conseil percevront une rémunération annuelle fixe complémentaire de 20 000 euros au titre de leur participation à chacun des Comités concernés.

Depuis le 1^{er} janvier 2008, les Administrateurs non dirigeants ne reçoivent plus de rémunération variable.

Les honoraires annuels des Présidents et membres des Comités se cumulent lorsque les Administrateurs non dirigeants concernés participent à deux Comités différents.

Le Président exécutif ne perçoit, en sus de sa rémunération en qualité de membre du Comité Exécutif, ni jetons de présence au Conseil d'administration, ni rémunération spécifique en sa qualité d'Administrateur (voir ci-dessous « — 4.2.1.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif »). Le Président exécutif est éligible aux plans de rémunération à long terme incluant le plan d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ») et aux plans d'actionnariat salariés, en sa qualité de salarié éligible de la Société (voir également « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »). En outre, le Président exécutif bénéficie d'un régime de retraite spécifique.

Les montants des différents éléments constitutifs de la rémunération du Président exécutif et des Administrateurs non dirigeants au cours de l'exercice 2008, ainsi que certaines informations complémentaires telles que le nombre d'unités soumises à des conditions de performance (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »), et les informations relatives aux droits aux régimes de retraite du Président exécutif sont présentés dans les « Notes aux États financiers statutaires de la Société — Note 11 : Rémunération ».

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

Ces diverses informations sont résumées ci-dessous :

Rémunération totale et charges associées

Le total des rémunérations et les charges associées concernant les membres actuels et anciens du Conseil d'administration en 2008 et 2007 (au prorata de la durée de leurs mandats) se présentent de la manière suivante :

Administrateurs non membres du Comité exécutif	2008 (en €)	2007 (en €)
Part fixe	263 125	240 000
Part variable (relative à l'exercice courant)	N/A	550 370
Jetons de présence	322 500	390 000

Administrateurs membres du Comité exécutif	2008 (en €)	2007 (en €)
Part fixe	900 000	2 729 179
Part variable (pour la période examinée, y compris la part versée par EADS NV)	1 545 500	4 028 998

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

2008	Part fixe (en €)	Primes au titre de 2008 (en €)	Jetons de présence (en €)	Total (en €)
Administrateurs actuels				
Rüdiger Grube	52 500	N/A	52 500	105 000
Rolf Bartke	5 625	N/A	45 000	50 625
Dominique D'Hinnin	5 625	N/A	40 000	45 625
Juan Manuel Eguiagaray Ucelay	30 000	N/A	45 000	75 000
Arnaud Lagardère	54 375	N/A	10 000	64 375
Hermann-Josef Lamberti	5 625	N/A	40 000	45 625
Lakshmi N. Mittal*	-	-	-	-
Sir John Parker	5 625	N/A	25 000	30 625
Michel Pébereau	20 000	N/A	25 000	45 000
Bodo Uebber	20 000	N/A	40 000	60 000
Anciens Administrateurs**				
Manfred Bischoff	15 000			15 000
François David	24 375			24 375
Michael Rogowski	24 375			24 375
Total	263 125		322 500	585 625

* Cet Administrateur a renoncé à sa rémunération.

** Au prorata de la période de participation au Conseil d'administration.

Les rémunérations en numéraire des membres dirigeants du Conseil d'administration ont été les suivantes :

2008	Part fixe (en €)	Prime au titre de 2008 (en €)
Membres actuels du Conseil d'administration		
Louis Gallois	900 000	1 545 500

Les années précédentes, la rémunération des membres du Conseil exécutif versée par EADS NV était publiée sous forme d'un total avec la partie fixe. La rémunération versée par EADS NV est à présent publiée comme une composante de la rémunération variable pour la période examinée.

Plans de rémunération à long terme

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des plans de rémunération à long terme (unités soumises à des conditions de performance) accordés par EADS en 2008 au Président exécutif :

	Plan d'unités : Nombre d'unités soumises à des conditions de performance*	
	Distribuées en 2008	Dates d'acquisition
Louis Gallois	40 000	Le calendrier des dates d'acquisition est composé de quatre paiements échelonnés sur deux ans : (a) 25 %, prévus en mai 2012 ; (b) 25 %, prévus en novembre 2012 ; (c) 25 %, prévus en mai 2013 ; (d) 25 %, prévus en novembre 2013.

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

Engagements de retraite

Les membres du Comité Exécutif bénéficient, dans le cadre de leur contrat de travail, d'un régime de retraite spécifique. La politique générale qui est appliquée en matière de prestations de retraite consiste à leur accorder une retraite annuelle correspondant à 50 % de leur salaire de base annuel après 5 ans de participation au Comité Exécutif d'EADS, à l'âge de 60 ou de 65 ans.

Ces droits peuvent augmenter progressivement à 60 % après un second mandat, habituellement après dix ans de participation au Comité Exécutif d'EADS.

Ces régimes de retraite ont été mis en place et financés au travers de plans de retraite collectifs destinés aux cadres dirigeants en France et en Allemagne. Ces engagements de retraite complémentaire sont également régis par des règles qui leur sont propres, par exemple l'ancienneté minimum et d'autres conditions requises aux fins de conformité avec les réglementations nationales.

Pour le Président exécutif, le montant des obligations de retraite à prestations définies s'élève à 1,4 million d'euros au 31 décembre 2008, alors que les coûts de retraite correspondant à son ancienneté et la charge d'intérêts, liés aux prestations promises et comptabilisés au titre de l'exercice 2008, ont représenté une charge de 0,6 million d'euros. Cette obligation a été constatée dans les États financiers consolidés.

Indemnités de départ

Dans le cadre de son contrat de mandat, le Président exécutif bénéficie d'une indemnité de départ lorsque celui-ci résulte d'une décision de la Société liée à un changement de contrôle ou de stratégie. Le versement de l'indemnité de départ est également sujet à des conditions de performance fixées et évaluées par le Conseil d'administration. L'indemnité de départ éventuellement due est au maximum de 18 mois du salaire cible annuel total.

L'indemnité peut être réduite au prorata, voire être supprimée, en fonction de l'âge et de la date de départ en retraite de l'intéressé.

Hormis le Président exécutif, aucun autre Administrateur actuellement en fonction ne peut prétendre à des indemnités de départ.

Clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence est prévue dans le contrat du Président exécutif. Cette clause est applicable pendant une période d'un an à partir de la fin du mandat. Elle est renouvelable pour une durée d'un an, sur l'initiative de la Société.

Le Président exécutif percevra une indemnité basée sur son salaire mensuel (incluant la partie variable de la rémunération) en contrepartie de l'application de la clause de non-concurrence.

Autres avantages

Le Président exécutif bénéficie d'un véhicule de fonction. La valeur du véhicule de fonction au 31 décembre 2008 est de 23 977 euros.

4.2.1.3 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les membres du Comité Exécutif, y compris le Président exécutif, sont en droit de percevoir pour l'année 2008 une rémunération cible totale cumulée de 13 872 380 euros (sur la base d'un exercice complet). La rémunération du Président exécutif d'EADS et du Président d'Airbus est répartie une part fixe de 45 % et en une part variable de 55 %, du montant cible. La rémunération des autres membres du Comité Exécutif se répartit en une part fixe de 50 % et une part variable de 50 %, du montant cible.

Les membres du Comité Exécutif, y compris le Président exécutif, reçoivent la majorité de leur rémunération au titre de l'entité nationale dont ils dépendent au sein du Groupe (en

fonction de leur contrat de travail ou de leur mandat). Le reliquat de la rémunération est versé par EADS N.V (la « rémunération NV », selon les conditions prévues dans la lettre d'accord d'EADS N.V).

La part variable est calculée sur la base de deux composantes égales :

- une part quantitative (50 % de la part variable totale) destinée à prendre en compte la performance de l'entreprise au niveau du Groupe ou d'une Division, le cas échéant. La trésorerie et l'EBIT* sont les indicateurs financiers retenus afin de mesurer la performance quantitative (l'EBIT* représente 75 % de la part quantitative en 2008, contre 25 % pour la trésorerie) ;
- une prime individuelle (50 % de la part variable de la rémunération) qui récompense la performance de la personne en fonction d'objectifs individuels.

Le Groupe s'est engagé à fixer des objectifs individuels et financiers dont la réalisation reflète la performance réelle d'EADS. Dès 2009, la part quantitative (50 % de la part variable) sera basée sur l'EBIT* à hauteur de 50 %, la trésorerie (25 %) et le capital employé (25 %). Le choix fait récemment de retenir des

indicateurs financiers tels que l'EBIT*, la trésorerie et le capital employé assure l'alignement des priorités du Président exécutif sur celles d'EADS.

Fondée sur le niveau de performance, la rémunération quantitative et individuelle peut varier de 0 % à 175 % du montant cible.

Le versement d'une prime de 100 % au titre des objectifs financiers et individuels sera le signe d'une solide performance, tant de la personne que de la Société.

Le Comité des Rémunérations et des Nominations examine et soumet des recommandations au Conseil d'administration concernant le montant des primes à verser au Président exécutif et aux membres du Comité Exécutif. La décision finale est prise par le Conseil d'administration.

La rémunération totale versée en 2008 par EADS et toutes les Sociétés de son Groupe à M. Louis Gallois, Président exécutif, s'élève à 2 415 250 euros (ce total comprend le versement du salaire fixe de janvier à décembre 2008 et la rémunération variable versée au titre de 2007).

4.2.2 Rémunérations à long terme accordées au Président exécutif

Voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme ».

4.2.3 Conventions réglementées

L'article 2:146 du Code civil néerlandais dispose comme suit :

« Sauf stipulation contraire des statuts, une Société (naamloze vennootschap) sera représentée par les membres de son Conseil de surveillance pour toutes les questions donnant lieu à un conflit d'intérêt entre la Société et un ou plusieurs des membres de son Conseil d'administration. L'Assemblée des actionnaires aura à tout moment pouvoir de désigner une ou plusieurs personnes à cette fin ». Dans le cas d'EADS, les Statuts prévoient des dispositions différentes puisqu'ils autorisent le Conseil d'administration à représenter la Société pour toutes les questions où elle se trouve en conflit d'intérêt avec un ou plusieurs membres du Conseil d'administration.

Au cours des exercices 2006, 2007 et 2008, aucune convention n'a été conclue entre la Société et l'un des membres de son Conseil d'administration ou de ses principaux dirigeants ou

encore avec un actionnaire détenant plus de 5 % des droits de vote de la Société, autres que des conventions courantes conclues à des conditions normales. Voir « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 37 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 et « Notes annexes aux États financiers consolidés (IFRS) — Note 32 : Transactions des parties liées » pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, incorporées par référence au présent document.

Pour une description des relations entre la Société et ses principaux actionnaires, voir « Description générale de la Société et de ses Actionnaires — 3.3.2 Relations avec les principaux actionnaires ». En dehors des relations entre la Société et ses principaux actionnaires décrites dans ce document, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les obligations des Administrateurs envers la Société et leurs intérêts privés ou d'autres obligations.

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

4.2.4 Prêts et garanties accordés aux Administrateurs

EADS n'a accordé aucun prêt à ses Administrateurs, ni aux membres de son Comité Exécutif.

4.3 PLANS DE PARTICIPATION ET D'INTÉRESSEMENT DES SALARIÉS

4.3.1 Plans de participation et d'intéressement actuels des salariés

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, tant au niveau des Divisions qu'au niveau du Groupe. En 2008, un plan d'attribution limitée d'unités soumises à des conditions de performance et de présence a été mis en place pour les dirigeants du Groupe (voir « — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »). Des actions ont été offertes aux salariés à des conditions favorables à l'occasion de l'introduction en bourse et de

l'inscription à la cote d'EADS (voir « — 4.3.2 Plans d'actionnariat salarié »).

Depuis 2005, les régimes d'intéressement d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni respectent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant une application cohérente dans ces quatre pays.

4.3.2 Plans d'actionnariat salarié

4.3.2.1 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2000

Dans le cadre de son introduction en bourse, EADS a offert à ses salariés éligibles environ 1,5 % de son capital social après introduction en bourse. Cette offre aux salariés, portant sur un maximum de 12 222 385 actions, comprenait une formule permettant aux salariés éligibles de bénéficier d'un effet de levier. Dans le cadre de cette formule, l'investissement était constitué par l'apport personnel payé par le salarié plus un montant résultant d'un contrat de swap de la Société gestionnaire des fonds pour cette formule, égal à neuf fois le montant payé. Les salariés éligibles se sont vus offrir des actions au prix de 15,30 euros, soit le prix de l'offre au public, moins une décote de 15 %.

L'offre réservée aux salariés était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient titulaires de contrats de travail français, allemand ou espagnol ; et

- étaient salariés de sociétés de droit français, allemand ou espagnol dans lesquelles EADS détenait (i) la majorité du capital, ou (ii) au moins 10 % du capital social, pour autant qu'EADS ait désigné ces sociétés à participation minoritaire comme éligibles.

Suivant que le salarié a acquis les actions par le biais d'un plan français, allemand ou espagnol, directement ou par le biais d'un FCPE, le salarié n'a pas le droit de vendre ses actions pour une des périodes de blocage suivantes : 18 mois, trois ans, cinq ans ou six ans.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 11 769 259 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 21 septembre 2000.

4.3.2.2 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2001

En octobre 2001, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 017 894 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (Note d'opération préliminaire visée par la COB – ancienne dénomination de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») – le 8 octobre 2001, sous le n° 01-1200 et Note d'opération définitive visée par la COB le 13 octobre 2001, sous le n° 01-1209) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social et dont la direction exerce un contrôle déterminant et dont le siège social est situé en Afrique du Sud, en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Italie, au Maroc, au Mexique ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 10,70 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 10,70 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 017 894 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 5 décembre 2001.

4.3.2.3 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2002

En octobre 2002, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 022 939 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (Note d'opération préliminaire visée par la COB le 30 septembre 2002, sous le n° 02-1062 et Note d'opération définitive visée par la COB le 11 octobre 2002, sous le n° 02-1081) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, au Brésil, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Italie, au Mexique ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 8,86 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 7,93 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 022 939 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 4 décembre 2002.

4.3.2.4 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2003

En octobre 2003, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 027 996 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (Note d'opération visée par la COB le 25 septembre 2003 sous le numéro 03-836) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 12,48 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 12,48 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 1 686 682 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 5 décembre 2003.

4.3.2.5 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2004

En octobre 2004, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 018 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 10 septembre 2004 sous le n° 04-755) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, à Singapour, en Australie ou en Finlande.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 18 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 18 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 017 822 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 3 décembre 2004.

4.3.2.6 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2005

En juin 2005, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 025 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre aux salariés (Note d'opération visée par l'AMF le 4 mai 2005 sous le n° 05-353) était réservée aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) des Sociétés dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Australie, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, au Royaume-Uni, en

Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne réservé aux salariés du Groupe ont été offertes au prix de 18,86 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 18,86 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 1 938 309 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 29 juillet 2005.

4.3.2.7 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2007

Aucune offre réservée aux salariés n'a été organisée en 2006. L'offre réservée aux salariés qui était prévue initialement pour juin 2006 a été reportée à mars 2007.

En mars 2007, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % du total de son capital social émis avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 040 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Australie, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, au Royaume-Uni, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 19,62 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 17,16 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 037 835 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 9 mai 2007.

4.3.2.8 PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ 2008

En juin 2008, EADS a offert à ses salariés éligibles un maximum de 0,25 % de son capital social avant ladite offre. Cette offre aux salariés portait sur un montant maximum de 2 035 000 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

L'offre réservée était ouverte aux salariés qui :

- avaient un minimum de trois mois d'ancienneté ;
- étaient employés par (i) EADS ou (ii) l'une de ses filiales ou (iii) une Société dans laquelle EADS détient au moins 10 % du capital social, dans laquelle elle exerce une influence

déterminante sur la gestion et dont le siège social se situe en Allemagne, en Australie, en Belgique, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, au Royaume-Uni, en Irlande, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne ou à Singapour.

L'offre a été divisée en deux tranches :

- les actions souscrites par les salariés éligibles dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe ont été offertes au prix de 12,79 euros par action ;
- les actions souscrites directement par les salariés éligibles ont été offertes au prix de 11,70 euros par action.

En général, les salariés ne sont pas autorisés à vendre les actions acquises dans le cadre de cette offre aux salariés avant un délai d'un an et parfois plus dans certains pays.

Les salariés ont souscrit un nombre total de 2 031 820 actions dans le cadre de l'offre qui leur était réservée. Les actions ont été livrées le 25 juillet 2008.

4.3.3 Plans de rémunération à long terme

Lors de ses réunions du 26 mai 2000, du 20 octobre 2000, du 12 juillet 2001, du 9 août 2002, du 10 octobre 2003, du 8 octobre 2004, du 9 décembre 2005 et du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, faisant usage des habilitations qui lui ont été données par les assemblées générales des actionnaires du 24 mai 2000, du 10 mai 2001, du 6 mai 2003, du 11 mai 2005 et du 4 mai 2006, a approuvé l'octroi d'options de souscription d'actions de la Société.

Lors de sa réunion du 18 décembre 2006, le Conseil d'administration de la Société, conformément à l'habilitation qui lui a été donnée par l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006, a approuvé l'attribution d'actions soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Lors de sa réunion du 7 décembre 2007, le Conseil d'administration de la Société a approuvé l'attribution d'unités de la Société soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Lors de sa réunion du 13 novembre 2008, le Conseil d'administration de la Société a approuvé l'attribution d'unités de la Société soumises à des conditions de performance et à des conditions de présence dans la Société.

Les principales caractéristiques de ces options, de ces actions soumises à des conditions de performance et de présence et de ces unités soumises à des conditions de performance et de présence au 31 décembre 2008 sont présentées dans les « Notes aux États financiers (IFRS) — Note 36 : Paiements en actions ». Elles sont également définies dans le tableau ci-dessous :

	Première tranche	Seconde tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	24 mai 2000	24 mai 2000
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	26 mai 2000	20 octobre 2000
Nombre d'options attribuées	5 324 884	240 000
Nombre d'options en circulation	1 555 220	32 000
Options accordées aux Administrateurs et dirigeants	720 000	60 000
Nombre total de salariés éligibles	850	34
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	8 juillet 2010	8 juillet 2010
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	20,90 €	20,90 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 892 020	188 000
	Troisième tranche	Quatrième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	10 mai 2001	10 mai 2001
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	12 juillet 2001	9 août 2002
Nombre d'options attribuées	8 524 250	7 276 700
Nombre d'options en circulation	3 499 919	2 547 121
Options attribuées à :		
> M. Philippe Camus	135 000	135 000
> M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
> aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'exercice 2001 (troisième tranche) et de l'exercice 2002 (quatrième tranche)	738 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 650	1 562
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	12 juillet 2011	8 août 2012
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 %
Prix d'exercice	24,66 €	16,96 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	3 492 831	4 305 066

	Cinquième tranche	Sixième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	6 mai 2003	6 mai 2003
Date de la réunion du Conseil d'administration (date d'attribution)	10 octobre 2003	8 octobre 2004
Nombre d'options attribuées	7 563 980	7 777 280
Nombre d'options en circulation	4 729 593	6 057 766
Options attribuées à :		
➤ M. Philippe Camus	135 000	135 000
➤ M. Rainer Hertrich	135 000	135 000
➤ aux 10 salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2003 (cinquième tranche) et 2004 (sixième tranche)	808 000	808 000
Nombre total de salariés éligibles	1 491	1 495
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans et quatre semaines à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration	9 octobre 2013	7 octobre 2014
Droit de conversion	Une option pour une action	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 %	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	15,65 €	24,32 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées	2 517 623	2 400

(1) En ce qui concerne la sixième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2007.

	Septième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires	11 mai 2005
Date de la réunion du Conseil d'administration	9 décembre 2005
Nombre d'options attribuées	7 981 760
Nombre d'options en circulation	6 294 951 ⁽¹⁾
Options attribuées à :	
➤ M. Thomas Enders	135 000
➤ M. Noël Forgeard	135 000
➤ aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2005 (septième tranche)	940 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles	1 608
Date d'exercice	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »). En ce qui concerne la septième tranche, une partie des options octroyées aux cadres supérieurs d'EADS était liée aux performances.
Date d'expiration	8 décembre 2015
Droit de conversion	Une option pour une action
Acquisition des droits	100 % ⁽¹⁾
Prix d'exercice	33,91 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution
Nombre d'options exercées	0

(1) En ce qui concerne la septième tranche, l'acquisition d'une partie des options attribuées aux cadres supérieurs d'EADS était subordonnée à des conditions de performance. De ce fait, une partie de ces options conditionnelles n'ont pas été acquises, et les droits y afférents ont donc été perdus au cours de l'exercice 2008.

		Huitième tranche
Date de l'Assemblée générale des actionnaires		4 mai 2006
Date de la réunion du Conseil d'administration		18 décembre 2006
Plan d'options de souscription d'actions		
Nombre d'options attribuées		1 747 500
Nombre d'options en circulation		1 678 000
Options attribuées à :		
> M. Thomas Enders		67 500
> M. Louis Gallois		67 500
> aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)		425 000
Nombre total de bénéficiaires éligibles		221
Date à partir de laquelle les options peuvent être exercées	50 % des options peuvent être exercées au terme d'une période de deux ans à compter de la date d'attribution des options ; 50 % des options peuvent être exercées à la troisième date anniversaire à compter de la date d'attribution des options (sous réserve des dispositions spécifiques contenues dans le Règlement des Opérations d'Initiés – voir « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.11 Déclaration des participations »).	
Date d'expiration		16 décembre 2016
Droit de conversion		Une option pour une action
Acquisition des droits		50 %
Prix d'exercice		25,65 €
Conditions du prix d'exercice	110 % de la juste valeur de marché des actions à la date d'attribution	
Nombre d'options exercées		0
Plan d'actions soumises à des conditions de performance et de présence		
	Actions soumises à des conditions de performance	Actions soumises à des conditions de présence
Nombre d'actions attribuées	1 344 625	391 300
Nombre d'actions en circulation	1 291 375	378 475
Actions attribuées à		
> M. Thomas Enders	16 875	-
> M. Louis Gallois	16 875	-
> aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'options au cours de l'année 2006 (huitième tranche)	137 500	28 200
Nombre total de bénéficiaires éligibles		1 637
Date d'acquisition	Les actions de performance et actions bloquées ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein de la Société EADS et, dans le cas des actions de performance, que si les critères de performance à moyen terme sont satisfaits. La période d'acquisition des droits prendra fin à la date de publication des résultats annuels de l'exercice 2009, prévue en mars 2010.	
Nombre d'actions acquises	1 750	0

1

2

3

4

5

6

Sommaire

			Neuvième tranche
Date de la réunion du Conseil d'administration			7 décembre 2007
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence			
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence	
Nombre d'unités attribuées	1 693 940	506 060	
Nombre d'unités en circulation	1 653 500	496 260	
Unités attribuées à :			
> M. Louis Gallois	33 700	-	
> aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2007 (neuvième tranche)	239 900	43 500	
Nombre total de bénéficiaires éligibles			1 617
Date d'acquisition	<p>Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, que si les objectifs de performance à moyen terme ont été réalisés.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25 % prévus en mai 2011 ; - 25 % prévues en novembre 2011 ; - 25 % prévus en mai 2012 ; - 25 % prévus en novembre 2012. 		
Nombre d'unités acquises	1 680	0	
Dixième tranche			
Date de la réunion du Conseil d'administration			13 novembre 2008
Plan d'unités soumises à des conditions de performance et de présence			
	Unités soumises à des conditions de performance	Unités soumises à des conditions de présence	
Nombre d'unités attribuées	2 192 740	801 860	
Unités attribuées à :			
> M. Louis Gallois*	40 000	-	
> aux dix salariés auxquels il a été attribué le plus grand nombre d'unités au cours de l'année 2008 (dixième tranche)	304 000	68 200	
Nombre total de bénéficiaires éligibles			1 684
Date d'acquisition	<p>Les Unités soumises à des conditions de performance et de présence ne seront acquises que si l'attributaire est encore employé au sein du Groupe EADS aux dates d'acquisition respectives et, dans le cas des unités soumises à des conditions de performance, que si les objectifs de performance à moyen terme ont été réalisés.</p> <p>Le calendrier des dates d'acquisition prévoit quatre paiements échelonnés sur deux ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25 % prévus en mai 2012 ; - 25 % prévues en novembre 2012 ; - 25 % prévus en mai 2013 ; - 25 % prévus en novembre 2013. 		

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

L'information relative aux options, aux actions soumises à conditions de performance et aux actions soumises à conditions de présence dans le Groupe qui ont été annulées ou exercées pendant l'année est présentée dans les « Notes aux États financiers (IFRS) — Note 36 : Paiements en actions ».

Pour de plus amples informations sur les transactions effectuées par les Administrateurs et les membres du Comité Exécutif, se reporter au site Internet d'EADS et/ou au site des autorités boursières compétentes.

DÉTENTION D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ PAR LES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Actionnariat
> M. Louis Gallois	- 5 actions ordinaires - 67 500 stock-options* - 16 875 actions liées à des conditions de performance*
> M. Dominique d'Hinnin	- 61 actions ordinaires
> M. Arnaud Lagardère	- 2 actions ordinaires

* Voir la huitième tranche comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Les autres Administrateurs ne détiennent ni actions, ni autres valeurs mobilières émises par la Société.



Responsabilité d'entreprise et développement durable

5.1	GOUVERNANCE, ÉTHIQUE ET COMPLIANCE	176	5.4	RESSOURCES HUMAINES : RELATIONS EMPLOYEUR — SALARIÉS	199
5.1.1	Code Éthique d'EADS	176	5.4.1	Effectifs et organisation du travail	200
5.1.2	Programme Éthique et Compliance	177	5.4.2	Organisation des Ressources Humaines	201
5.2	CROISSANCE DURABLE	183	5.4.3	Politiques et performances en matière de Ressources Humaines	201
5.2.1	Qualité des produits et satisfaction des clients	183	5.5	L'ENTREPRISE CITOYENNE	208
5.2.2	Soutenir et protéger l'innovation	186	5.5.1	Entretenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS	208
5.2.3	Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs d'EADS	190	5.5.2	Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS	210
5.3	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	193			
5.3.1	Politique	194			
5.3.2	Organisation	194			
5.3.3	Performance et meilleures pratiques	195			

Créé il y a huit ans, EADS concrétise l'ambition industrielle européenne de former un leader mondial de l'aéronautique, de la défense et de l'espace. Conçu pour être un moteur du changement, EADS est à la tête de certaines des plus grandes réalisations technologiques et industrielles européennes, telles que les programmes Airbus, Ariane, Eurofighter et Eurocopter, pour n'en nommer que quelques uns. Les valeurs communes du Groupe - intégrité, responsabilité, éthique - s'inscrivent dans le

cadre de cette ambition et de cette vision. Le Groupe s'est engagé sur des principes et des valeurs définis à la fois dans son Code Éthique et dans ses politiques de responsabilité d'entreprise et développement durable (RE&DD) formalisées en 2004. Depuis lors, ces politiques ont été régulièrement revues afin de prendre en compte les nouveaux défis et les évolutions intervenues dans l'environnement du Groupe.

L'approche d'EADS en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable

Il y a un an, EADS a défini une nouvelle perspective stratégique appelée Vision 2020. Dans ce cadre, EADS évolue et se transforme. Afin de créer les conditions d'un développement durable, le Groupe se doit d'assurer un équilibre entre les contraintes et autres défis auxquels l'entreprise est confrontée, tels que :

- Comment renforcer EADS dans sa position d'acteur mondial tout en se conformant à des règles strictes en matière d'éthique des affaires ?
- Comment continuer à fournir aux clients d'EADS une technologie aérospatiale et de défense de pointe tout en développant une culture et des produits éco-efficients ?
- Comment développer les talents et le vivier d'experts qui font la force d'innovation d'EADS tout en renforçant leur sensibilité aux questions sociétales et à la responsabilité de l'entreprise ?

EADS considère qu'une approche de responsabilité d'entreprise et de développement durable est dans la nature même de ses activités : dans une industrie de cycles longs, avec des produits destinés à être sur le marché pour les 30 prochaines années,

l'équilibre entre priorités à court terme et objectifs à long terme est un impératif ; c'est aussi un principe de bonne gestion.

Les politiques et initiatives d'EADS en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable:

- doivent menées en lien avec la conduite des affaires du Groupe et créer de la valeur, comme élément de la compétitivité du Groupe ou bien en contribuant à la maîtrise des risques ;
- doivent faire partie intégrante de la vie opérationnelle de l'entreprise, au travers de projets concrets répondant à des objectifs tangibles ;
- visent à améliorer de manière continue le mode de fonctionnement du Groupe, en prenant en considération qu'au XXIème siècle, les attentes des parties prenantes ne se limitent pas à la haute qualité des produits.

Cette vision entrepreneuriale de la responsabilité de l'entreprise va dans le sens des intérêts des parties prenantes externes du Groupe, et constitue la fierté de ses salariés.

Organisation de la responsabilité d'entreprise chez EADS

L'approche d'EADS en matière de responsabilité d'entreprise et de développement durable :

- est coordonnée par le Secrétariat Général du Groupe, qui : (1) est l'architecte d'une organisation visant à traiter les questions de responsabilité sociale de l'entreprise de manière structurée et à l'échelle du Groupe ; (2) coordonne un réseau interne assurant la visibilité et la cohérence de l'approche d'EADS sur le plan interne comme externe ; (3) identifie et analyse les problématiques émergentes et définit les moyens

d'y répondre ; (4) fait des propositions et des recommandations à la Direction d'EADS dans les différents domaines de RE&DD ; (5) représente EADS auprès des interlocuteurs externes et entretient un dialogue avec les parties prenantes ;

- fixe un cadre de travail et des grandes orientations, en liaison avec les Divisions et Unités opérationnelles responsables de l'activité au jour le jour, afin de leur permettre d'entretenir le dialogue avec leurs parties prenantes directes.

Principes de responsabilité d'entreprise et de développement durable d'EADS

Les procédures du Groupe ont été conçues pour appuyer et mettre en œuvre la vision et la stratégie à long terme d'EADS en matière de responsabilité sociale et de développement durable. Elles s'appuient sur un système de contrôle interne dans des domaines tels que la lutte contre la corruption, le respect des

règles d'exportation, la protection de la propriété intellectuelle, la recherche et le développement, la protection de l'environnement, les ressources humaines, etc. (voir « Gouvernement d'entreprise—4.1.6 Système de gestion du risque d'entreprise »).

PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LES DOMAINES ESSENTIELS POUR EADS

Domaines de responsabilité d'entreprise	Thèmes des procédures
Gouvernance, éthique et compliance	Règles de Gouvernement d'entreprise Programme Éthique et Compliance Règles et politique d'éthique des affaires Conformité du contrôle des exportations
Croissance durable	Qualité des produits et satisfaction des clients Soutien et protection de l'innovation Favoriser une relation mutuelle fructueuse avec les fournisseurs d'EADS
Protection de l'environnement	Minimiser l'impact des activités d'EADS sur l'environnement, tout au long du cycle de vie des produits Promouvoir la prise de conscience de l'environnement et maintenir un dialogue permanent avec les parties prenantes
Relation salariés-employeur	Promouvoir un dialogue actif avec les salariés d'EADS Assurer l'égalité des chances de tous les salariés d'EADS Assurer une gestion efficace des compétences et du savoir-faire Attention portée aux salariés et au savoir-faire d'EADS Assurer un lieu de travail sécurisé aux salariés et sous-traitants d'EADS
L'entreprise citoyenne	Entretenir un dialogue permanent avec les parties prenantes d'EADS Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

Les procédures et pratiques correspondantes sont décrites de manière plus détaillée ci-dessous.

Ce chapitre décrit les meilleures pratiques et les indicateurs de performance du Groupe, afin d'illustrer le fait que les procédures de responsabilité d'entreprise d'EADS sont de mieux en mieux intégrées dans les systèmes de gestion du

Groupe et dans ses activités au jour le jour. Des Indicateurs de Performance quantitatifs et qualitatifs ont ainsi été définis à compter du rapport 2004. Basés sur les standards GRI et sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (« Global Compact »), et adaptés à l'activité d'EADS, ces indicateurs visent à refléter les réalisations d'EADS.

5.1 GOUVERNANCE, ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

Les normes de bonne gouvernance sont au cœur de la politique de responsabilité sociale d'EADS. EADS s'engage à respecter l'ensemble de ses engagements sociaux et contractuels et de ses obligations légales dans une totale transparence de gestion et de communication, et à aller au delà lorsque c'est possible. EADS s'engage à fournir des informations et des documents précis et fiables quant à l'ensemble de ses processus de décision et de ses

relations d'affaires, tant au sein d'EADS qu'à l'extérieur du Groupe. Pour parvenir au niveau de fiabilité le plus élevé, EADS améliore en permanence ses procédures de contrôle interne et de gestion des risques. Une présentation détaillée des principes de gouvernance d'EADS figure au chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

5.1.1 Code Éthique d'EADS

Dès la création d'EADS, un Code Éthique a été rédigé et communiqué aux salariés du Groupe. Ce Code mettait l'accent sur les valeurs devant conduire à l'intégration réussie de plusieurs sociétés au sein d'un même groupe. EADS a actualisé ce Code Éthique en 2005, afin de présenter dans un même document l'ensemble des directives opérationnelles du Groupe en matière éthique.

Ce Code Éthique constitue la directive Éthique fondatrice d'EADS. Il renvoie à des politiques détaillées telles que celles intégrées dans le « Corporate Handbook » ainsi qu'à des politiques et procédures propres aux Divisions ou Unités opérationnelles. Le code s'appuie sur les valeurs fondamentales d'EADS et respecte pleinement les normes internationales énoncées dans des chartes, déclarations ou directives telles que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail et la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. EADS, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies (« Global Compact »), s'est engagé à promouvoir, dans sa sphère d'activité, la mise en œuvre des valeurs fondamentales en matière de droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. EADS est prêt à rendre compte des succès rencontrés par le Groupe dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable.

Depuis avril 2006, ce Code Éthique est disponible dans les quatre langues d'EADS sur l'intranet du Groupe. Il peut être téléchargé sur le site Internet d'EADS, à l'adresse www.eads.com.

Divisé en cinq chapitres, le Code Éthique présente les grandes lignes d'un comportement éthique et couvre l'intégralité des politiques d'EADS en matière de responsabilité sociale :

- « Créer un environnement de travail favorable » décrit les principes d'EADS relatifs au dialogue, à la représentation, à l'égalité des chances et à la gestion des ressources humaines ;
- « Respecter l'éthique des affaires » évoque des questions telles que les conflits d'intérêts, le contrôle des exportations, les marchés publics, ainsi que l'embauche d'anciens représentants du gouvernement ;
- « Assurer une croissance durable » traite de la bonne utilisation des informations et des droits de propriété intellectuelle, ainsi que des relations avec les fournisseurs ;
- « Respecter l'environnement » porte sur la mise en place de procédures et produits respectueux de l'environnement ;
- « Vivre au sein de nos communautés » décrit la contribution d'EADS à la vie et au développement des communautés dans lesquelles le Groupe exerce ses activités.

Le Code Éthique fournit ainsi à tous les salariés une orientation sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel.

5.1.2 Programme Éthique et Compliance

5.1.2.1 ORGANISATION COMPLIANCE DU GROUPE

Le Groupe a pris publiquement des engagements dans les domaines de l'éthique, de la conformité et de la transparence. La Vision 2020 d'EADS place la promotion des comportements éthiques au cœur des responsabilités de l'entreprise. L'adoption d'une approche intégrée de la conformité joue par ailleurs un rôle crucial pour soutenir la croissance durable du Groupe, en permettant à la Société de protéger ses intérêts et de maintenir sa compétitivité.

La *compliance* consiste à s'assurer que le Groupe conduit ses activités dans le respect des lois et des règlements en vigueur, conformément aux meilleures pratiques et aux principes éthiques acceptés par le Groupe.

Le Conseil d'administration et la Direction ont examiné attentivement les pratiques en vigueur au sein du Groupe, afin de donner corps à l'engagement de la Société et d'élaborer une approche efficace.

Cet examen a confirmé que le Groupe possède une base solide de politiques et de procédures, en particulier dans les domaines où EADS est le plus exposé. Des procédures et pratiques de lutte contre la corruption et de conformité aux règles de contrôle des exportations ont notamment été définies et mises en œuvre.

Le Groupe a adopté des normes particulièrement strictes en matière de commerce international. Les politiques et les règles appliquées sont améliorées et renforcées constamment, conformément aux principes d'éthique les plus stricts en vigueur dans le secteur. En outre, le Groupe porte une attention toute particulière au respect des règles et des lois de contrôle des exportations. EADS a adopté un système de politiques et procédures de contrôle des exportations, déclinées dans l'ensemble du Groupe par des professionnels du contrôle des exportations.

S'appuyant sur cette solide expérience, il a été décidé de mettre en place une approche intégrée de la compliance, couvrant tous les aspects de cette problématique, et de créer une organisation spécifique pour le Groupe. Cette démarche a notamment pour objectif de diffuser les principes énoncés dans le Code Éthique et d'assurer que les comportements individuels sont conformes aux engagements et politiques du Groupe.

Pour y parvenir, le Groupe estime que la direction, qui a la responsabilité globale de la compliance, doit pouvoir bénéficier du soutien d'une organisation indépendante afin d'assurer que les activités sont conduites dans le respect des règles. Cette organisation doit disposer de l'autorité nécessaire pour contrôler la mise en œuvre des règles.

Le Conseil d'administration a ainsi décidé en 2008 de mettre en place une organisation compliance dirigée par un *Chief Compliance Officer* (« CCO » - Directeur Éthique et Compliance).

L'engagement de compliance pris par le Conseil d'administration et la Direction traite en priorité des principaux risques, notamment ceux liés aux opérations d'exportation. Il intègre ainsi l'*International Compliance Officer* (« ICO » - Directeur de la compliance pour le commerce international) pour le Groupe et l'*Export Compliance Officer* (« ECO » - Directeur de la Conformité du contrôle des Exportations) du Groupe. D'autres facteurs de risque sont également couverts, en particulier les achats. En toute hypothèse, tous les risques potentiels de non-conformité seront traités.

Structure

Pour une efficacité immédiate, l'approche organisationnelle de la compliance vise le juste équilibre entre l'indépendance de la fonction compliance et sa proximité aux opérations. Un principe de double reporting est donc appliqué à tous les niveaux de la Société : chaque ressource de compliance rend compte à la fois à sa hiérarchie fonctionnelle et à sa hiérarchie opérationnelle.

Le CCO rend compte de sa mission au Président exécutif, son indépendance étant garantie par un accès direct au Conseil d'administration et à son Comité d'Audit.

Un *Compliance Officer* a été nommé dans chaque Division en 2008. Chaque *Compliance Officer* rend compte à la fois au CCO et au Directeur de sa propre Division. Le rôle des *Compliance Officers* est de diffuser les principes d'éthique et le programme de conformité du Groupe, tout en aidant la Direction des Divisions dont ils dépendent à conduire leurs activités de manière conforme aux règles en vigueur. Le *Compliance Officer* de chaque Division met en place les ressources nécessaires pour traiter la problématique de conformité dans tous ses aspects, dans toutes les activités et sur tous les sites.

Au niveau du Groupe, des *Compliance Officers* fonctionnels aident le CCO à définir et déployer le programme Éthique et Compliance dans leur fonction et/ou domaine d'expertise respectifs. L'ICO du Groupe a été nommé il y a plusieurs années afin de développer et de mettre en œuvre les règles de commerce international du Groupe, qui englobent notamment la lutte contre la corruption (voir « — 5.1.2.2 Politique et règles d'éthique des affaires »). Un nouveau ECO du Groupe a été nommé en 2008. Il s'appuie sur une organisation matricielle des responsables du contrôle des exportations au niveau de chaque pays et de chaque Division (voir « — 5.1.2.3 Conformité du Contrôle des exportations »). Ces deux *Compliance Officers* du Groupe s'appuient sur les solides réseaux de professionnels de la

compliance, qui couvrent toutes les opérations d'EADS. L'ICO met en œuvre les politiques et règles d'éthique dans les transactions commerciales du Groupe et l'ECO décline les procédures et la politique de contrôle des exportations. Au niveau du Groupe, ils soutiennent l'organisation Stratégie et Marketing en garantissant la compliance des opérations d'export. Des *Compliance Officers* pour le Groupe ont également été nommés au sein d'autres fonctions telles que la finance, les ressources humaines et la sécurité. Ils apportent à la fonction à laquelle ils sont rattachés une expertise précieuse en matière d'Éthique et de Compliance. Ils apportent également leur soutien au CCO pour la définition et le déploiement du programme Éthique et Compliance.

Missions et objectifs du programme

Les missions et les objectifs du CCO ont été fixés par le Président exécutif en 2008, après discussion et accord du Comité d'Audit du Conseil d'administration. La feuille de route est conçue de manière à atteindre les objectifs fixés par le Conseil d'administration lors de la création de l'organisation Compliance : promotion d'une culture éthique et renforcement de l'image d'EADS, identification et gestion des risques éthiques et de non-conformité, mise à jour permanente des règles et procédures, et mise en œuvre efficace de ces principes.

Le programme Éthique et Compliance est fondé sur cinq piliers garants d'efficacité : identification des risques, intégration et mise à jour des directives et de la politique (à commencer par le Code Éthique d'EADS), organisation et reporting, communication et formation visant à diffuser une culture éthique et de compliance au sein du Groupe, et système d'alerte et programme d'audit.

Perspectives 2009

Des objectifs ont été fixés et approuvés pour chacun des cinq piliers du programme.

Parmi ces objectifs, priorité a été donnée en 2009 à l'évaluation détaillée des risques touchant à la conformité, notamment l'identification des risques existants et potentiels en matière de corruption, de manquement aux règles de contrôle des exportations ou d'opérations d'initiés, auxquels le Groupe est susceptible d'être exposé. Cette évaluation des risques s'inscrit dans le cadre du processus GRE de la Société. Elle devra inclure des propositions visant à maîtriser les risques et prévoir des politiques et processus de compliance.

Les autres tâches immédiates concernent la mise à jour du Code Éthique d'EADS et la définition du programme pour sa mise en œuvre. Est également visée l'intégration d'initiatives de communication et de formation, similaires à celles déjà mises en œuvre dans la fonction éthique des affaires (voir « — 5.1.2.2 Politique et règles d'éthique des affaires »), dans la fonction conformité des exportations (voir « — 5.1.2.3 Conformité du contrôle des exportations ») et dans les Divisions.

Enfin, une attention toute particulière est apportée à la définition et mise en place d'un système d'alerte éthique et de compliance, visant à recueillir et traiter en toute confidentialité certains sujets de préoccupation identifiés par les salariés.

5.1.2.2 POLITIQUE ET RÈGLES D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La pratique des affaires au niveau international impose une vigilance toute particulière, exigeant de s'assurer que l'ensemble des sociétés du Groupe respectent toutes les lois et réglementations applicables en matière de commerce international et les standards d'éthique et d'intégrité. L'objectif d'EADS est de définir des normes exigeantes d'éthique et d'intégrité dans les affaires, souvent plus rigoureuses que la législation et la réglementation en vigueur.

C'est dans cette optique que, depuis 2000, EADS a mis en place un ensemble de règles et procédures visant à assurer le respect de ces lois, règlements et principes d'intégrité et d'éthique.

Politique

EADS est tenu, vis-à-vis de ses actionnaires, salariés et autres parties prenantes, ainsi que des communautés où il conduit ses activités au plan national ou international, de respecter des normes rigoureuses de gouvernance et de responsabilité sociale d'entreprise. EADS s'est notamment engagé à agir conformément aux principes d'intégrité des affaires repris par le Code Éthique d'EADS, et à mettre en place une politique et des procédures compatibles avec ces contraintes et aspirations. La politique et les règles d'éthique des affaires s'appliquent à toutes les opérations effectuées avec des partenaires commerciaux, au plan national comme international.

De nombreux instruments internationaux sont nés dans le cadre de la lutte contre la corruption lancée par les institutions de réglementation du commerce mondial (Banque mondiale, OCDE, Nations Unies, Union européenne et Conseil de l'Europe). La convention de 1997 de l'OCDE sur la lutte contre la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (la Convention anti-corruption de l'OCDE) est aujourd'hui l'instrument juridique le plus efficace pour combattre la corruption. Deux autres conventions internationales à portées plus larges jouent un rôle important : la Convention pénale du Conseil de l'Europe, signée en 2005, comporte des dispositions sur la corruption dans le secteur privé ; la Convention des Nations Unies contre la Corruption (CNUCC), qui a pris effet en 2005, est considérée comme l'instrument anti-corruption international le plus complet à ce jour, en ce qu'il couvre la plus large gamme de pratiques de corruption, y compris la corruption active et passive des responsables nationaux et étrangers, l'obstruction à la justice, l'enrichissement illégitime et le détournement de fonds. Il convient également de citer le dixième principe du Pacte mondial des Nations Unies de juin 2004, auquel EADS a souscrit.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

Ensemble, ces initiatives ont conduit de nombreux pays à établir un cadre d'instruments de lutte contre la corruption. C'est le cas des pays d'origine d'EADS – la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni – qui ont chacun une législation inspirée des dispositions des conventions de l'OCDE, des Nations Unies et du Conseil de l'Europe.

Honnêteté, intégrité, équité et prudence doivent toujours guider le comportement des dirigeants, cadres et salariés d'EADS dans toute transaction commerciale. EADS ne saurait tolérer aucune infraction à sa politique d'éthique des affaires, où que ce soit dans le monde. Ce principe ne souffre aucune exception. En tant que société multinationale, EADS considère qu'il est de son devoir de prohiber toute forme de corruption, au profit d'acteurs du secteur public comme du secteur privé, quel que soit l'état d'avancement des négociations ou de la mise en œuvre d'un contrat commercial. Tout manquement avéré donnera lieu à des sanctions, que l'auteur soit un dirigeant, un cadre ou un salarié du Groupe.

L'élimination des comportements non conformes à l'éthique passe par le strict respect des principes d'action d'EADS énumérés ci-dessous. Ces principes, qui forment la colonne vertébrale de la Politique d'Éthique des affaires du Groupe, sont mis en œuvre dans le cadre des Règles d'Éthique des Affaires d'EADS. Ils sont les suivants :

- transparence de la sélection ;
- collégialité de la décision ;
- centralisation de la validation ;
- traçabilité par la tenue d'une comptabilité et de dossiers appropriés ;
- surveillance des relations contractuelles avec les tiers.

Cette politique est mise en œuvre dans le cadre des Règles d'Éthique des Affaires amendées en juillet 2008. La politique d'éthique du Groupe fixe également des règles générales concernant les cadeaux et la prise en charge des frais de voyage des responsables publics étrangers par les dirigeants, les cadres et les salariés d'EADS.

Cette politique et ces règles s'appliquent dans le respect du Code Éthique d'EADS et des législations internationales de lutte contre la corruption.

La Politique d'Éthique des Affaires du Groupe s'applique en tout lieu où EADS effectue des transactions, au plan national comme international. Une attention particulière sera accordée aux différentes législations nationales applicables dans le contexte de ces transactions commerciales. Plusieurs pays qui n'ont pas encore ratifié les conventions anti-corruption internationales susmentionnées ont introduit, ou vont introduire, des

dispositions anti-corruption comparables dans leurs droits internes. EADS s'engage à respecter scrupuleusement ces dispositions dans le contexte de ses activités internationales, notamment lorsque ces dispositions s'avèrent plus strictes que les Règles d'Éthique des affaires d'EADS.

Organisation

Politique et Règles d'Éthique des Affaires d'EADS

EADS a mis en œuvre une politique d'entreprise détaillée, la *Politique et Règles d'Éthique des Affaires* d'EADS, qui s'applique à toutes les opérations internationales et nationales menées par les entités du Groupe, avec pour but d'identifier et de prévenir la corruption et les pratiques déloyales dans le commerce international.

Cette politique implique un contrôle effectif des opérations internationales et nationales par la mise en œuvre d'enquêtes préalables approfondies sur les partenaires commerciaux, de mécanismes de contrôle et de reporting réguliers et par l'organisation de sessions de formation au sein de toutes les Divisions et Unités opérationnelles du Groupe. Elle fixe également des directives en matière d'acceptation de cadeaux, de voyages et d'avantages similaires.

Les Règles d'Éthique des Affaires d'EADS reposent sur les principaux piliers suivants :

- transparence dans le choix de tous les partenaires commerciaux. Tous les partenaires engagés par une société du Groupe doivent respecter (i) une procédure d'investigation (*due diligence*) visant à confirmer la bonne réputation du candidat et ses aptitudes à travailler pour EADS, (ii) les normes reconnues au plan international (localisation, références, antécédents en matière éthique, etc.) et (iii) les règles du Groupe interdisant la corruption et le paiement d'avantages indus ;
- « Une rémunération appropriée pour services rendus ». EADS est déterminé à veiller à ce que tous les paiements dus à un partenaire commercial soient justifiés par des services effectivement accomplis et à ce que leurs montants ne soient pas supérieurs aux pratiques du marché ;
- suivi des relations contractuelles avec les partenaires (et des paiements afférents) jusqu'à ce que toutes les obligations contractuelles aient été exécutées.

Ces politiques et procédures s'appliquent à toutes les opérations en rapport direct ou indirect avec les opérations commerciales, sur un marché intérieur comme à l'international.

EADS effectue des audits réguliers portant sur les contrats conclus par les Unités opérationnelles, afin de vérifier que la politique et les procédures du Groupe sont correctement

appliquées. Les Unités opérationnelles rendent compte chaque année de la mise en œuvre de ces politiques et procédures. Sont particulièrement visés les versements effectués au profit de partenaires commerciaux. Ces versements doivent être pleinement justifiables à tout moment.

En 2008, un réseau d'environ vingt ICOs, représentant chaque Division et/ou Unité opérationnelle, garantit l'application rigoureuse de la Politique et des procédures dans leurs Unités opérationnelles respectives. Ils doivent en outre nommer des correspondants ICO dans chaque entité contrôlée par les Unités opérationnelles dont ils relèvent, afin de faire redescendre leurs obligations de contrôle de la conformité dans tous les pays où le Groupe est présent.

Partenariats et initiatives

EADS est en contact régulier avec des organismes internationaux tels que l'OCDE, la Chambre de Commerce Internationale (« CCI ») et l'Union européenne (Groupe des États contre la corruption/« GRECO »), ainsi qu'avec des sociétés du secteur, afin de définir et de promouvoir des normes d'intégrité dans l'aérospatiale et la défense. Dans cette optique, EADS travaille étroitement avec l'ASD (*Aerospace & Defence Industries Association of Europe*) et ses membres tels que le CIDEF et le GIFAS en France, BDLI en Allemagne, ATECMA et AFARMADE en Espagne ou encore SBAC au Royaume-Uni, et avec les principales sociétés européennes du secteur de l'aéronautique et de la défense. En 2007, l'ASD a produit un document intitulé **Common Industry standards** (« CIS »), approuvé par le Conseil de l'ASD et visant à promouvoir et renforcer les pratiques d'intégrité parmi ses membres. Ce document définit les principes permettant d'établir des normes rigoureuses, d'échanger les meilleures pratiques, de promouvoir des programmes de contrôle et de formation, et plus généralement d'établir et de diffuser des positions communes à l'industrie européenne dans les domaines de l'éthique et de la lutte contre la corruption, afin que soit respectées et appliquées les lois nationales de lutte contre la corruption, prises en application de la Convention de 1997 de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et de la Convention des Nations Unies contre la corruption (« CNUCC »), ainsi que toutes les autres lois en la matière. Les plus grandes sociétés et associations du secteur aérospatial et de la défense ont adhéré aux CIS.

EADS encourage ce dialogue et discute avec d'autres sociétés et associations du secteur, notamment dans les pays de l'OCDE (par exemple les États-Unis), mais également dans des pays non-membres. De fait, EADS considère que cette initiative internationale offre une excellente opportunité d'harmoniser les conditions de concurrence, conformément aux premières mesures établies par la Convention de l'OCDE et par celle des Nations Unies, c'est-à-dire de faire de la corruption une infraction pénale, d'établir des organes nationaux chargés de prévenir les pratiques de corruption et de poursuivre les responsables, de coopérer avec les gouvernements concernés pour recouvrer les actifs détournés et de mettre en place une

entraide mutuelle afin de lutter contre la corruption, en réduire la fréquence et promouvoir l'intégrité.

EADS échange également avec la Commission de lutte contre la corruption de la Chambre de Commerce Internationale et avec le Service central français de prévention de la corruption, avec lequel le Groupe a signé une convention en 2003.

Selon une étude publiée en 2006 par Novethic et le SCPC, seules sept sociétés appartenant à l'indice CAC 40 font preuve de transparence et se comportent de manière conforme aux normes internationales. EADS est l'une d'entre elles.

Performance et meilleures pratiques

En juillet 2008, EADS a de nouveau modifié sa Politique et Règles d'Éthique des Affaires, à la suite de conseils recueillis auprès d'experts internationaux réputés en matière d'éthique des affaires et du droit et des pratiques de lutte contre la corruption. L'objectif principal de ces amendements était d'adapter les règles d'éthique d'EADS en fonction de l'évolution du Groupe et de diffuser les meilleures pratiques identifiées dans l'ensemble du Groupe, afin d'assurer en permanence l'adéquation entre les règles d'EADS et les normes et meilleures pratiques sectorielles.

EADS effectue régulièrement des évaluations et des audits destinés à identifier et à diffuser les meilleures pratiques du Groupe en matière d'éthique.

Le Groupe a également développé une politique de formation approfondie afin de diffuser cette culture dans toutes les Unités opérationnelles. Tous les salariés traitant des affaires, au plan national comme au plan international, doivent suivre ces sessions de formation. En vue de communiquer et d'expliquer les valeurs et la politique du Groupe à toutes les personnes concernées, environ 90 séances de formation ont eu lieu en 2008 au sein d'EADS en la matière, avec la participation occasionnelle de tiers (Ministère Public, représentants d'organismes internationaux, juristes, etc.). Ce nombre élevé de séances de formations démontre que la diffusion de la culture de conformité au sein de l'ensemble des Unités opérationnelles est un élément fondamental du système de gestion d'EADS.

En septembre 2008, le Groupe a actualisé la brochure intitulée « Politique et Règles d'Éthique des Affaires d'EADS : Transparence & Justification ». Cette brochure est remise à tous les partenaires commerciaux potentiels. Elle résume les politiques et procédures du Groupe en matière de sélection des partenaires commerciaux.

Les ICOs du Groupe se rencontrent périodiquement pour échanger sur leurs préoccupations et discuter des meilleures pratiques à développer. Depuis 2003, plus de 100 personnes impliquées dans des transactions et opérations internationales et nationales sont conviées à la Conférence annuelle des ICOs. Le dernier Atelier des ICOs, qui s'est tenu à Paris en

septembre 2008, a été consacré aux règles d'EADS sur les thèmes suivants :

- l'évolution de l'environnement juridique relatif à la corruption ;
- l'actualisation récente de la Politique et des Règles d'Éthique des Affaires ;
- des exemples de cas réels de pratiques judiciaires en matière d'enquête sur des affaires de corruption ;
- les conclusions de l'audit interne sur la conformité dans le Groupe ;
- les principes de responsabilité pénale ;
- les projets d'accès au marché afin de renforcer la présence d'EADS.

L'atelier détaille également les réalisations relatives à la mise en place de la Politique et des Règles d'Éthique des Affaires.

EADS diffuse régulièrement dans l'ensemble du Groupe des bulletins internes intitulés ICP Info Newsletters (*International*

Compliance Programme Newsletters). Ces bulletins sont axés sur l'évolution de l'environnement réglementaire dans le domaine du commerce international et présentent des informations publiées par les médias internationaux dans le domaine de la lutte contre la corruption et la criminalité économique dans le monde entier. Ils sont destinés à compléter et actualiser les informations diffusées aux salariés d'EADS au cours des séances de formation.

Dans le cadre de ses activités, EADS fait appel à des partenaires commerciaux pour apporter aux Unités opérationnelles une assistance et une expertise appropriées sur les affaires en cours ou potentielles d'EADS et/ou pour promouvoir les produits ou services d'EADS dans divers pays. Les dispositions contractuelles afférentes à ces services sont régies par les règles et politiques internes du Groupe applicables tout au long du processus contractuel, de la sélection du partenaire à la mise en œuvre de sa prestation de service. Les contrats conclus avec les consultants, prestataires de services et prestataires de services de contrepartie sont audités. L'objet de ces audits est de vérifier la justification des obligations contractuelles exécutées par les partenaires commerciaux en contrepartie de la rémunération accordée. Le tableau qui suit présente des informations sur le pourcentage de dossiers de consultants et autres partenaires commerciaux soumis à un audit au cours des trois derniers exercices.

	2008	2007	2006
Dossiers de consultants et autres partenaires audités*	95,2 %	94,9 %	91,9 %
Nombre de bulletins ICP Info Newsletter publiés	3	3	3
Nombre de séances de formation dispensées par les ICOs	90	87	76

Périmètre : EADS.

* Dossiers audités totaux/dossiers actifs totaux des consultants et autres partenaires commerciaux.

L'amélioration de la mise en œuvre de la Politique et Règles d'Éthique des Affaires au sein des entités d'EADS existantes ou nouvellement contrôlées s'est traduite par une augmentation du nombre de dossiers de consultants et autres partenaires commerciaux reçus par EADS International Operations. Le développement du périmètre d'EADS s'est traduit par des audits supplémentaires en 2008.

5.1.2.3 CONFORMITÉ DU CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

Politique

- « EADS respecte toutes les lois et réglementations nationales, de l'UE et de l'ONU relatives au contrôle des importations et exportations de marchandises, données techniques, logiciels et services de support technique.
- EADS applique les directives des administrations compétentes en matière de contrôle des exportations. Le Groupe obtient systématiquement une licence ou autre accord gouvernemental avant d'exporter une technologie ou des marchandises sujettes à restrictions.
- EADS s'engage à appliquer les meilleures pratiques du secteur. Le Groupe a mis en œuvre des politiques et procédures internes pour optimiser ses objectifs commerciaux dans le monde entier, dans le cadre d'une démarche pouvant aller au-delà des exigences des lois et règlements nationaux. »

Dans ce contexte, le Président exécutif d'EADS a fait la déclaration suivante :

« Le Groupe EADS est une entreprise internationale qui fournit des produits et services de haute technologie à ses clients en faisant appel aux talents, aux ressources et à l'expertise de ses salariés dans le monde entier. Les produits et les services que nous offrons comportent des technologies de pointe et des produits destinés aux forces armées et à la sécurité nationale. Ces produits et services peuvent garantir pour les États la paix et la sécurité nationale et internationale, mais aussi représenter une menace s'ils tombent entre de mauvaises mains.

Chacune des nations dans laquelle EADS est présent, dispose d'un contrôle des exportations et des Transferts de biens et de technologies importants pour sa sécurité nationale et sa politique étrangère. En tant qu'entreprise internationale, il est de notre responsabilité et dans notre intérêt de respecter et d'observer chacune de ces règles de contrôle. Tout manquement est susceptible d'empêcher le Groupe EADS de réaliser des affaires

sur des marchés clés et peut se traduire par de lourdes sanctions tant pour le Groupe que pour les personnes concernées.»

Pour souligner l'engagement de la direction en matière de conformité du contrôle des exportations, le Président exécutif d'EADS a publié une « Directive relative au contrôle des exportations » qui définit la politique d'EADS et fixe une ligne directrice pour les organisations et les processus. En outre, le CCO et le Directeur de la Stratégie et du Marketing ont publié conjointement une définition détaillée des « Responsabilités de l'organisation de conformité du contrôle des exportations d'EADS ».

Organisation

Un ECO a été nommé pour le Groupe afin de renforcer l'organisation de conformité du contrôle des exportations. Il rend compte à la fois au CCO et au Directeur de la Stratégie et du Marketing. Ce double reporting reflète les principes d'indépendance et d'efficacité qui fondent l'organisation Compliance.

L'ECO préside le Conseil de conformité du contrôle des exportations (« *Export Compliance Council* »), qui réunit les responsables pays et les responsables Divisions du contrôle des exportations. Ces responsables rendent compte fonctionnellement à l'ECO du Groupe, et hiérarchiquement à leur unité de rattachement.

Cette organisation permet à l'ECO du Groupe de s'appuyer sur une matrice structurée de professionnels couvrant toutes les opérations d'EADS.

Dans chaque pays, des organisations nationales de contrôle des exportations veillent au respect des lois et réglementations locales. Ces organisations donnent leur aval ou prodiguent des conseils pour toutes les activités à l'export (prospections, négociations, offres, propositions, licences, expéditions...) le plus en amont possible. Elles sont en outre chargées de la sensibilisation et de la formation de tous les responsables du contrôle des exportations dans les Divisions, et de leur information quant aux lois et règles applicables. Elles doivent également veiller au respect des procédures de demandes de licence dans le cadre des réglementations nationales en vigueur. Des réunions sont régulièrement organisées entre ces organisations nationales en charge du contrôle des exportations.

Au niveau des Divisions, les organisations transnationales de contrôle des exportations gèrent des affaires spécifiques, suivent l'activité au jour le jour et vérifient, au dernier stade de la livraison des produits, technologies ou services, la conformité des licences d'exportation.

Dans chacun de ses pays domestiques, EADS a la réputation d'être un exportateur de confiance. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec les autorités publiques dans le but ultime

d'empêcher la diffusion de tout bien ou technologie sensible à des pays ou personnes non fiables. Pour chaque livraison, EADS vérifie la fiabilité de l'utilisation finale et des utilisateurs finaux au regard de divers critères.

Gage de son sérieux et de sa fiabilité, le Groupe est l'interlocuteur privilégié des gouvernements dans ses pays domestiques et détient, par exemple, des licences globales de projet ou bénéficie de procédures simplifiées d'approbation ou d'exportation.

Même si la responsabilité en matière d'exportation relève des Unités opérationnelles, c'est au Président exécutif en personne qu'incombe l'évaluation de toute exportation vers un pays sensible, en vertu d'une instruction et de procédures spéciales. Cette procédure repose sur un examen au cas par cas, au cours duquel l'organisation Stratégie et Marketing fournit aux dirigeants d'EADS les éléments juridiques et géopolitiques utiles à l'examen final.

Si une exportation prévue risque de poser problème dans l'un des pays d'origine d'EADS, la situation politique est analysée en collaboration étroite avec les autorités publiques.

Performances et meilleures pratiques

Le Conseil de la conformité du contrôle des exportations se réunit trimestriellement pour échanger des informations, établir des procédures transnationales et transverses aux Divisions, adaptées sur mesure aux besoins des activités opérationnelles (aéronautique, défense et espace).

Les responsables nationaux du contrôle des exportations sont responsables de l'élaboration et de la mise à jour des manuels nationaux de conformité du contrôle des exportations, sur la base de la directive du Président exécutif et des politiques, principes et règles internes d'EADS.

La formation sur le contrôle des exportations fait également partie des programmes de développement des dirigeants d'EADS. Les collaborateurs et les dirigeants de toutes les fonctions et organisations opérationnelles ayant à connaître des activités de contrôle des exportations (ventes, achats, contrats, ingénierie, gestion des programmes, logistique, etc.) bénéficient de ces actions de sensibilisation et de formation.

Quelques pays appliquent leurs règles en matière d'exportation et de réexportation de manière extraterritoriale. C'est notamment le cas des États-Unis. Les produits et services de défense obtenus dans le cadre de la chaîne logistique mondiale sont donc susceptibles d'être sujets à des limitations et réserves en cas de réexportation. EADS a émis une directive relative aux achats d'éléments soumis à des contrôles à l'exportation, afin d'assurer la conformité de ses opérations et d'éviter tout risque juridique ou économique du fait des règles évoquées ci-dessus. La classification des

1

2

3

4

5

6

Sommaire

composants en fonction des contrôles à l'exportation est donc gérée dès le début de la chaîne des achats et durant tout le cycle de vie du produit, minimisant ainsi les risques économiques liés au coût de la conformité dans des phases ultérieures des programmes.

Le système de conformité des exportations d'EADS fait l'objet d'audits réguliers et est examiné en interne et par les autorités publiques. Les pouvoirs publics effectuent également des contrôles de la conformité des exportations au regard des lois et règlements applicables.

En 2005, outre les audits externes courants, un audit interne approfondi portant sur les systèmes de contrôle des exportations a été effectué dans chaque pays et dans chaque Division, sans mettre à jour de problème majeur.

La conformité des exportations est également prise en compte dans le système de Gestion des Risques d'entreprise d'EADS.

5.1.2.4 TRAITÉ D'OTTAWA ET CONVENTION D'OSLO

Des conventions internationales récentes prohibent les mines antipersonnel (Traité d'Ottawa) et certaines armes (les armes à

sous-munitions, définies dans la Convention sur les armes à sous-munitions, dite Convention d'Oslo).

EADS mène ses activités dans le plein respect des lois et règlements en vigueur. En particulier, EADS se conforme aux dispositions du Traité d'Ottawa. En outre, dans le contexte de ses valeurs fondées sur la responsabilité éthique et sociale, EADS s'est déjà engagé à respecter les conditions et principes imposés par la Convention d'Oslo, bien que celle-ci ne soit pas encore entrée en vigueur.

EADS souhaite souligner que ni le Groupe, ni ses filiales, ne sont impliqués dans la production, l'utilisation, la maintenance, l'offre à la vente, la distribution, l'importation ou l'exportation, le stockage ou le transport de mines antipersonnel ou d'armes à sous-munitions visées par la Convention d'Oslo.

EADS adhérant toujours aux normes les plus strictes de son secteur d'activité, le Groupe s'est engagé à respecter et appliquer les dispositions du Traité d'Ottawa et de la Convention d'Oslo dans l'ensemble du Groupe.

5.2 CROISSANCE DURABLE

EADS livre des technologies parmi les plus avancées dans le domaine de l'aérospatiale et de la défense et s'efforce de répondre aux exigences des clients, en termes de compétitivité technologique, économique ainsi qu'en termes d'innovation. Le développement du Groupe repose sur sa capacité à livrer des

produits et des services qui répondent aux exigences de ses clients. Pour pérenniser ce développement, le Groupe axe ses efforts sur la qualité des produits, une innovation constante et une excellente gestion des fournisseurs.

5.2.1 Qualité des produits et satisfaction des clients

Leader dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, EADS s'efforce en permanence de tirer parti de la solide réputation d'excellence de ses produits, de ses processus et de ses collaborateurs. La démarche de progrès continu et de renforcement de la confiance des clients vise à livrer les produits dans les délais et conformément aux spécifications de qualité (« **OTOQD** », *On-Time and On-Quality Delivery*). EADS exige donc que chaque activité opérationnelle améliore son niveau de qualité et d'excellence opérationnelle, en interne et tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

5.2.1.1 POLITIQUE

- » « EADS est déterminé à atteindre le niveau le plus élevé de satisfaction de ses clients, en cherchant à améliorer en permanence la qualité de ses produits, de ses processus et de son personnel et en mettant en œuvre les systèmes de gestion de la qualité les plus exigeants.
- » EADS fait ses meilleurs efforts pour recueillir les commentaires de ses grands clients grâce à un processus structuré de revue à l'échelle de l'ensemble du Groupe. »

5.2.1.2 ORGANISATION

Le Directeur de la Qualité et du Progrès du Groupe rend compte au Directeur de la technologie (« CTO »). Il est chargé de motiver, d'accompagner et de soutenir les Unités opérationnelles dans la mise en œuvre des actions d'amélioration de la performance OTOQD au niveau opérationnel et de renforcer la confiance des clients d'EADS.

Il préside le *EADS Quality Council*, composé de représentants de la Direction de chaque Unité opérationnelle pour déterminer les actions et les priorités et assurer la mise en œuvre de l'approche OTOQD dans l'ensemble des Unités opérationnelles.

La Direction de la Qualité et du Progrès anime, soutient et pilote un réseau d'experts au niveau des Unités opérationnelles, afin d'assurer la cohérence entre le Programme d'amélioration d'EADS (« EIP ») et les besoins, priorités et échéances de chaque Unité opérationnelle, conformément à la Vision EADS 2020.

La Direction de la Qualité et du Progrès représente EADS au sein des organismes nationaux et internationaux de qualité, de normalisation et de réglementation, conformément à la place d'EADS sur les marchés mondiaux de l'aéronautique, de l'espace et de la défense.

5.2.1.3 PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

Initiative majeure, l'EIP a été lancé afin de renforcer la confiance des clients et leur satisfaction, par l'amélioration de l'exploitation des processus industriels favorisant la livraison des produits et services aux clients finaux dans les délais et conformément aux spécifications de qualité. Le Programme d'amélioration EADS a été déployé dans l'ensemble des Unités opérationnelles en 2006.

Il vise quatre grands domaines d'amélioration :

Confiance des clients

EADS est présent sur des marchés où la pérennité de la relation avec les clients est essentielle. La durée de vie moyenne d'un produit EADS est de 40 à 50 ans. La confiance du client est donc absolument essentielle.

Une méthodologie commune a été définie début 2005, dans la perspective d'un déploiement homogène dans l'ensemble du Groupe. Cette méthode d'examen client (« CRp ») repose sur une série d'entretiens avec les principaux décideurs des clients stratégiques d'EADS. Ces entretiens sont menés par les dirigeants des Unités opérationnelles.

L'objectif de cette démarche vise à mesurer le degré de confiance des clients, qui importe plus que leur satisfaction pour déterminer leur fidélité. EADS s'efforce d'évaluer et d'améliorer en permanence les relations avec chacun de ses clients. Les plans

de progrès résultant de ces entretiens sont communiqués aux clients concernés.

Au total, plus de vingt CRp ont été mis en place depuis le début du programme.

Des CRp plus complexes sont également prévus pour les clients du secteur de la défense. Ils sont menés au niveau national plutôt qu'au niveau des Unités opérationnelles, les marchés publics concernant par nature plusieurs Unités opérationnelles. Une revue clients des activités de défense a été réalisée dans chacun des quatre pays d'origine d'EADS.

Cette approche a été très bien accueillie par les clients du monde entier. La culture d'écoute active du client en vigueur chez EADS a ainsi permis au Groupe de gagner de nouveaux contrats.

Les ministères de la Défense français et britannique ont félicité EADS pour son initiative « Customer attitude », à laquelle ils apportent tout leur soutien.

La plupart des UO participent désormais à ce processus, qui est parfois répété lorsque les clients ont constaté des résultats visibles lors d'une mise en œuvre précédente.

Une culture orientée client se propage au sein d'EADS, l'objectif étant d'en faire un des piliers de la culture d'EADS et de son système de gestion de la qualité.

Gestion des programmes

Afin d'améliorer de manière significative la performance des programmes d'EADS, et donc de renforcer la confiance des clients, EADS a lancé en 2008, dans l'ensemble du Groupe, une initiative parrainée par le COO d'Airbus dans le cadre d'une mission ad hoc.

Un Comité des programmes et un réseau des chefs de projets ont été créés en 2007. Cette initiative a été suivie en 2008 par la création d'un Comité de pilotage de la gestion des programmes. Ce Comité est habilité à décider d'actions d'amélioration des performances dans l'ensemble du Groupe. Le Comité de pilotage réunit les dirigeants des Divisions d'EADS et les Directeurs de programme les plus reconnus, ainsi que des représentants des fonctions Finance, RH, Progrès et Qualité.

Le Comité de pilotage est présidé par le COO d'Airbus dans le cadre de sa mission ad-hoc pour le Groupe. Ce Comité :

- définit la feuille de route et le plan d'action ;
- fixe les priorités de travail du Comité des programmes ;
- valide le rôle et l'action du Comité des programmes.

Le Comité de pilotage de la gestion des programmes a élaboré, approuvé et diffusé un plan d'action pour l'amélioration de la gestion des programmes. Ce plan sera déployé dans l'ensemble des activités en 2009.

Les actions sont regroupées selon trois axes :

- développement des capacités : définir et mettre en place la stratégie de développement des compétences pour la population au cœur de la gestion des programmes ;
- méthodes et outils : développer, déployer et améliorer continuellement les processus et outils de gestion des projets et des programmes ;
- support opérationnel : fournir un support opérationnel aux programmes.

Les premières réalisations comprennent un modèle unifié de parcours de carrière EADS, une formation aux fondamentaux de la gestion de programme, des centres de développement spécifiques et une approche de mentorat adaptée aux besoins des chefs de projets et de programmes.

Le cadre de gestion des programmes d'EADS forme la base d'une terminologie et d'un langage commun de la gestion des projets et programmes. Il constitue le référentiel partagé de définition des principales caractéristiques des processus de gestion des programmes.

Le processus de partage des meilleures pratiques entre les programmes et les Divisions a débuté, grâce au retour des évaluations techniques, des meilleures pratiques du marché et des séminaires, des examens d'adéquation des technologies et autres processus visant à déterminer les domaines dans lesquels les avantages d'une collaboration transversale des Divisions peuvent être maximisés.

Fonctionnement rationalisé (Lean Operation)

La démarche de fonctionnement rationalisé d'EADS est le moteur du progrès continu du Groupe. Cette démarche repose sur :

- l'élimination des activités sans valeur ajoutée ;
- le développement de liens plus étroits tout au long de la chaîne d'approvisionnement mondiale ;
- la robustesse des processus de toutes les gammes opérationnelles.

Depuis plusieurs années, toutes les Divisions d'EADS travaillent à améliorer leurs performances dans le cadre d'une démarche de fonctionnement rationalisé de la fabrication et de la chaîne d'approvisionnement. EADS cherche désormais à faire

jouer le levier de ces actions individuelles en les déployant à travers le Groupe par une diffusion des meilleures pratiques. Ainsi, la Journée Lean Day destinée aux responsables des sites et des opérations d'EADS, organisée en juin à Manching, a porté sur les meilleures pratiques de fabrication et de gestion de la chaîne des approvisionnements, dans le cadre d'une présentation *Airbus Sup@irWorld* effectuée en commun par Airbus et Eurocopter.

Pour atteindre ces objectifs, EADS a créé un Comité du fonctionnement rationalisé, qui se réunit tous les trimestres depuis 2007. Il est composé de cadres supérieurs représentant chaque Division et disposant de l'expertise et de l'autorité nécessaires pour guider la mise en œuvre des principes de fonctionnement rationalisé au sein de leurs Divisions respectives. Le Comité a lancé en janvier 2008 une nouvelle initiative animée dans le cadre de réunions trimestrielles et axée principalement sur l'élaboration d'un modèle EADS d'évaluation du fonctionnement rationalisé.

DRIVER et Black Belt EADS

EADS dote ses cadres d'une méthodologie et d'un kit d'outils d'amélioration. Tel est l'objectif de la méthodologie *DRIVER*, définie en 2005, ainsi que du cycle complet de formation (plus de 10 modules et 30 outils). *DRIVER* est une méthodologie d'amélioration exclusive d'EADS. La formation correspondante peut être délivrée au format « *Executive Black Belt* » (en une demi-journée), « *EADS Silver Belt* » (2,5 jours), « *EADS Green Belt* » (4 jours), ou « *EADS Black Belt* » (16 jours). Pour bénéficier du label d'Expert en amélioration, les *Black Belts* d'EADS doivent mener à bonne fin, en plus de leur formation, un projet d'amélioration produisant des avantages mesurables en termes de performance dans le respect des délais et des exigences de qualité, d'économies de coûts ou de confiance des clients, voire dans ces trois domaines simultanément.

Un système de gestion des apprentissages (« *LMS* ») suit de près et accompagne le déploiement du programme, en permettant aux candidats de partager les meilleures pratiques et de faire appel aux réseaux transverses aux Unités opérationnelles afin d'obtenir un soutien mutuel. À la fin de 2008, 540 personnes avaient participé en tant que *Black Belts* aux sessions organisées dans les Divisions et les Unités opérationnelles d'EADS. En outre, 1 019 *Executive Black Belts*, 788 *EADS Silver Belts* et 1 117 *EADS Green Belts* ont été attribuées.

5.2.1.4 NORMALISATION

La normalisation est un vecteur de compétitivité pouvant jouer un rôle différenciateur sur un marché de plus en plus exigeant. Les normes imposées par la réglementation constituent un défi permanent pour notre organisation. Elles ont un impact direct sur nos produits, notre personnel et notre

Groupe et peuvent entraîner des conséquences juridiques et pénales directes en cas d'échec.

Le domaine de la normalisation est très étendu ; il se caractérise par l'intervention de nombreuses organisations qui élaborent, publient, gèrent ou appliquent des normes ayant un impact sur l'activité, les opérations et les produits d'EADS. La capacité du Groupe à concentrer son action sur les normes les plus pertinentes pour notre activité joue un rôle vital. Après avoir déterminé le type de normes pertinentes pour chaque domaine d'activité, EADS et ses Divisions doivent pouvoir en influencer l'élaboration et en anticiper les résultats.

La politique de normalisation d'EADS définit, pour l'ensemble du Groupe, la manière dont EADS doit agir à cet égard dans le cadre de nos organisations internationales et nationales. Cette politique arrête la vision à long terme par rapport à laquelle le Groupe EADS évalue toute décision à prendre au regard de normes externes, souligne la stratégie à adopter pour y parvenir et établit les principes de mise en œuvre.

Cette politique décrit également le processus permettant d'examiner et d'influencer les normes externes, et la façon de les

acquérir et de les mettre à disposition des Divisions et des Unités opérationnelles.

Le panel de normalisation d'EADS, composé de représentants de chaque Division et Unité opérationnelle, est présidé par la Direction de la Qualité et du Progrès, qui a développé cette politique.

5.2.1.5 ÉVALUATIONS TECHNIQUES

Le Directeur technique d'EADS (CTO) est chargé des évaluations techniques sur demande du Président exécutif ou du Comité Exécutif d'EADS, ou des Divisions et Unités opérationnelles.

Afin de soutenir les activités de programme, la Direction de la Qualité et du Progrès dirige les évaluations techniques pour le compte du CTO en utilisant des experts indépendants venant principalement des Divisions et Unités opérationnelles d'EADS. Plusieurs évaluations ont été réalisées en 2008, notamment pour les programmes SIDM, A400M et NH90, afin de proposer des recommandations et de résoudre les principaux problèmes rencontrés.

5.2.2 Soutenir et protéger l'innovation

RÉALISATIONS 2008

En 2008, la Direction technique du Groupe (CTO) a lancé des initiatives pour soutenir les objectifs stratégiques de Vision 2020, tout en continuant à améliorer la productivité de la Recherche & Technologie (R&T). Dans le cadre des mesures visant à favoriser la croissance durable d'EADS, la Direction technique du Groupe a développé des technologies de pointe, notamment dans le domaine de l'éco-efficacité. Dans le même temps, elle a continué à améliorer l'efficacité des activités de recherche et technologie, des processus techniques et de la gestion des informations.

RECHERCHE ET TECHNOLOGIE

La Direction technique a poursuivi la mise en œuvre des nombreuses mesures nécessaires pour atteindre les objectifs R&T de Vision 2020 : établissement de feuilles de route pour les technologies clés, lancement d'un groupe de technologies « vertes » à l'échelle du Groupe, plan permettant de recruter un nombre suffisant de talents en ingénierie, amélioration de la gestion de la R&T.

Les équipes de R&T en place dans toutes les Divisions mettent désormais en œuvre une approche rationalisée visant à faire jouer les synergies. C'est ainsi qu'EADS *Innovation Works*, la branche

de recherche du Groupe, a créé avec la Division Défense & Sécurité un nouveau site de recherche partagé à Newport, au Pays de Galles.

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

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

Dans l'ensemble d'EADS, 2008 aura été une année importante pour le développement technologique, avec des innovations remarquables : recherches sur la pile à combustible pour les avions civils, essais de carburants synthétiques, propulsion diesel à faibles émissions pour hélicoptères, technologies de sécurité du public.

ORGANISATION DE LA DIRECTION TECHNIQUE DU GROUPE

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

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

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

Le CTO assure l'harmonisation des processus techniques transverses, des méthodes, des outils et des programmes de développement des compétences au sein du Groupe, par exemple dans le domaine de l'ingénierie de systèmes, des outils partagés pour la gestion du cycle de vie des produits (PLM/Phénix) et de la formation et de la qualification à l'ingénierie de systèmes. L'équipe du CTO effectue également des évaluations techniques spécifiques pour le compte du Président exécutif et du Comité Exécutif d'EADS.

Le Directeur d'EADS *Innovation Works* (IW) rend compte au CTO. EADS *Innovation Works* gère la production de R&T Groupe, qui développe le potentiel transverse d'innovation technique. Guidé par la stratégie R&T d'EADS, EADS IW identifie les nouvelles technologies qui créeront une valeur d'innovation à long terme pour le Groupe. Les EADS *Innovation Works* disposent de deux sites principaux près de Paris et

Munich, qui emploient environ 650 personnes, dont des doctorants et des universitaires. Des centres de recherche de proximité sont maintenus à Toulouse, Nantes et Hambourg pour permettre le transfert des connaissances aux Unités opérationnelles. Un bureau de liaison, installé à Moscou, facilite les relations avec les instituts scientifiques russes. EADS exploite des centres de R&T au Royaume Uni, en Espagne et à Singapour, et développera une présence en Inde en 2009.

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

PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

a) Approche stratégique de l'activité R&T

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

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

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

- valeur pour l'actionnaire : gestion rigoureuse d'un portefeuille de R&T de pointe, afin d'intégrer de nouvelles technologies aux produits futurs, dans les meilleures conditions et en obtenant un fort retour sur investissement ;
- « *Customer Excitement* » : offrir des solutions à forte valeur ajoutée permettant de relever les défis futurs en matière de technologie, de performances, de sécurité et de coûts ;
- une aide en amont pour l'introduction de nouveaux produits et processus dans le respect des calendriers, de la qualité et des coûts prévus ;
- leadership technologique jouant un rôle de moteur de la croissance ;
- responsabilité sociétale : élaborer des solutions de R&T qui répondent aux exigences actuelles de mobilité, de protection environnementale, de sûreté et de sécurité.

b) Production et gestion de la R&T

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

R&T des concepts avancés - Démonstrateurs intégrés d'études technologiques ou opérationnelles

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

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

c) Fondation EADS pour la Recherche

En septembre 2004, la Fondation d'entreprise d'EADS pour la Recherche a été créée en France afin de promouvoir la recherche pluridisciplinaire dans le domaine des technologies aérospatiales et de promouvoir les échanges entre les chercheurs du secteur public, du secteur privé et des instituts de recherche de l'enseignement supérieur.

Avec une dotation de 24 millions d'euros sur 5 ans, la Fondation est à présent dans sa cinquième année d'existence. Sa prolongation pour cinq années supplémentaires est en cours d'examen. Elle a financé plus de 60 projets de recherche (notamment des doctorats et des recherches post-doctorat) et soutient trois chaires scientifiques.

L'un des objectifs de la Fondation est de tisser des liens entre la communauté de la recherche publique et le secteur de l'enseignement. Elle récompense ainsi l'excellence dans le domaine de la Recherche, en distinguant des chercheurs des deux sexes qui ont franchi des étapes importantes dans leur travail de recherche, en collaboration avec le secteur industriel. Chaque année, elle décerne également six récompenses de la « Meilleure thèse » en mathématiques, sciences de l'ingénierie, sciences de la Terre, physique, technologies de l'information et domaines interdisciplinaires.

La Fondation soutient également d'autres organisations dont elle partage les objectifs, notamment la Fondation Française pour la

Recherche Aéronautique et Spatiale, l'Institut des Hautes Études Scientifiques (IHES), dédié à la recherche avancée en mathématiques et physique théorique et la Fondation C. Génial, qui contribue à la diffusion de la culture scientifique et technique, en particulier auprès des jeunes. Dans le cadre de cette dernière initiative, la Fondation soutient également le projet « Science à l'école » qui vise à donner une nouvelle image des sciences dans les écoles primaires, au collège et dans les cours de la fondation.

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

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

e) Gestion des compétences

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

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

f) Reconnaître le talent en tant que capital humain stratégique

En novembre 2007, EADS a accueilli la première cérémonie *Hall of Fame*, qui attribue des prix à neuf salariés à travers le Groupe. Quatre catégories de prix ont été décernées : meilleurs inventeurs, c'est-à-dire ceux qui ont développé et fait breveter de nouvelles inventions technologiques ; meilleurs innovateurs, c'est-à-dire ceux qui ont mis en œuvre au cours des deux dernières années des projets innovants ayant permis de générer un chiffre d'affaires important ou d'acquérir un avantage concurrentiel ; meilleurs ouvriers, c'est-à-dire ceux dont les compétences particulières ont permis à la Société de bénéficier

1

2

3

4

5

6

Sommaire

d'un avantage compétitif ; enfin, un « Prix Spécial » attribué à une équipe, afin de reconnaître les meilleures initiatives de progrès permettant de générer des économies, de tenir les délais ou d'améliorer la qualité (en 2007 : la « Meilleure équipe de fabrication rationalisée »). Les prochaines nominations et une nouvelle cérémonie auront lieu en 2009.

5.2.2.1 PROTECTION DE L'INNOVATION : PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle (« PI ») concerne notamment les brevets, les marques et le savoir-faire. Elle joue un rôle important dans la production et la protection des technologies et des produits d'EADS. Les droits de propriété intellectuelle sont un instrument essentiel pour une entreprise intervenant principalement dans la technologie. Le développement du portefeuille de brevets, et sa couverture géographique, sont la clé de la disponibilité et du contrôle de la technologie dans une perspective de croissance future. L'utilisation des droits de propriété intellectuelle permet à EADS de rester compétitif sur le marché et de fabriquer et commercialiser librement ses produits. EADS a pour politique de créer, de protéger, de maintenir et de défendre ses droits sur tous les actifs de propriété intellectuelle ayant une importance sur le plan des affaires et d'utiliser ces droits de manière légitime. En 2008, EADS s'est classé 4e aux États-Unis pour le nombre total de demandes de brevets déposées dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense.

Organisation

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

Chaque filiale du Groupe détient les éléments de propriété intellectuelle propres à son activité et générés par cette filiale. Lorsqu'un élément de propriété intellectuelle présente un intérêt pour l'ensemble du Groupe, la filiale peut concéder une licence permettant son utilisation par d'autres unités (dans le respect des intérêts des différents actionnaires le cas échéant). EADS détient

également des droits de propriété intellectuelle directement ou en vertu de contrats de licence conclus avec ses filiales. EADS centralise et coordonne le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe, participe à sa gestion avec les filiales et favorise les licences de propriété intellectuelle communes entre ses filiales. EADS contrôle la protection de sa propriété intellectuelle développée dans les pays stratégiques.

Performance et meilleures pratiques

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

En 2008, le portefeuille de propriété intellectuelle d'EADS comportait environ 7 000 inventions (environ 6 350 en 2007), protégées par plus de 25 600 brevets de par le monde. L'augmentation du nombre de brevets déposés en 2008 donne une bonne indication de l'accélération du développement R&T et produits. Ainsi, 1 088 brevets ont été déposés en 2008 contre 957 en 2007. À la suite d'un effort soutenu, EADS est passé de la 9e à la 6e place dans le classement américain des soumissionnaires de brevets publié par le Wall Street Journal pour les secteurs de l'aérospatiale et de la défense, soulignant ainsi l'accent mis par EADS sur le marché des États-Unis.

Pour assurer la protection internationale de ses droits, EADS fait appel à la procédure simplifiée de dépôt des brevets internationaux prévue par le Traité de Coopération en matière de Brevets. En 2007, EADS et ses Divisions ont déposé 386 demandes internationales de brevets selon les données publiées dans le rapport annuel de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle. EADS est donc leader mondial parmi les entreprises du secteur aérospatial et de la défense en termes de demandes internationales de brevets.

	2008	2007	2006	2005
Nouvelles inventions déposées (dont certaines sont protégées par plusieurs brevets)	1 088	957	792	586
Portefeuille de brevets d'EADS (au 31 décembre)	25 665	20 653	18 366	15 036

Périmètre : EADS.

5.2.3 Gestion des fournisseurs : favoriser une relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs d'EADS

La vision d'EADS en matière d'achats est de créer un avantage concurrentiel en établissant, intégrant et développant des relations avec les meilleurs fournisseurs mondiaux. La stratégie des achats d'EADS est conçue pour soutenir cette vision.

5.2.3.1 POLITIQUE

Les politiques d'approvisionnement des Unités opérationnelles d'EADS reflètent les principes suivants :

- « Les fournisseurs représentent une part importante de la valeur des produits d'EADS et jouent un rôle important dans la satisfaction du client. EADS s'efforce donc de les intégrer pleinement à son éthique des affaires.
- Afin de favoriser une relation mutuelle bénéfique avec les fournisseurs, les principes d'EADS en matière d'achats imposent à ces derniers d'adopter une attitude responsable et d'appliquer les normes et exigences d'EADS à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.
- EADS est déterminé à nouer des relations et partenariats à long terme avec ses fournisseurs, notamment pour développer le savoir-faire technologique. »

5.2.3.2 ORGANISATION

Stratégie d'achat

L'équipe des achats du Groupe est l'architecte stratégique de la fonction Achats. Elle définit une orientation globale pour les activités d'achat à l'échelle du Groupe, en particulier en ce qui concerne les principaux éléments de la stratégie d'achat, à savoir : le marketing de l'approvisionnement et de la mondialisation des achats, les achats en commun, l'évaluation des fournisseurs et le partage des risques et des opportunités :

- **le marketing de l'approvisionnement et la mondialisation des achats** visent à identifier les meilleurs fournisseurs potentiels dans le monde entier et à les évaluer en fonction de leurs aptitudes et de leurs certifications. Le marketing des opérations d'approvisionnement joue un rôle extrêmement important, EADS cherchant à établir des liens avec des fournisseurs sur les nouveaux marchés mondiaux afin d'atteindre son objectif de mondialisation : 40 % des achats hors Europe en 2020 ;
- **la pratique des achats en commun** consiste à optimiser l'effet de levier d'EADS grâce au regroupement des opérations d'achat. Un réseau d'acheteurs leaders regroupe les achats de certaines catégories de matériels afin de les négocier

en un seul lot. La pratique des achats en commun permet également à toutes les Unités opérationnelles du Groupe d'utiliser un même contrat EADS pour chaque fournisseur ;

- le processus **d'évaluation et de développement des fournisseurs** d'EADS garantit une évaluation régulière de leurs performances. Les fournisseurs savent ainsi que les mêmes procédés et critères de sélection (commercial, logistique, qualité, support technique et service client) sont appliqués quelle que soit l'Unité opérationnelle utilisatrice. Les évaluations sont partagées avec les fournisseurs afin d'envisager de nouveaux plans de développement et de modernisation. En raison de la complexité des systèmes livrés, EADS favorise des relations à long terme avec des fournisseurs clés, dans une optique de rentabilité mutuelle, de fiabilité et de stabilité. Ces partenariats sont réservés aux fournisseurs qui font preuve d'excellence dans leur travail, qui manifestent de manière crédible leur désir de travailler avec EADS sur le long terme, et qui protègent leurs intérêts commerciaux en développant eux-mêmes leurs produits et leurs investissements. Les fournisseurs sont ainsi invités à intervenir dès le début du développement des produits ;
- un **partage équitable des risques et des opportunités** est recherché avec les fournisseurs. Les procédures d'achat des Unités opérationnelles d'EADS tiennent compte de l'ensemble des risques traditionnels de ces activités, y compris les risques liés à la responsabilité sociale de l'entreprise, et indiquent la manière dont ils doivent être traités dans les contrats d'EADS. Les procédures d'achat fixent également les principes et lignes directrices en matière de conduite des relations avec les fournisseurs actuels et potentiels. Ces lignes directrices décrivent comment conduire les partenariats de manière équitable dans l'intérêt de toutes les parties concernées et comment traiter les litiges, de façon diligente et professionnelle, conformément aux accords de partenariat conclus.

Réseau Achats

Chaque Division et chaque Unité opérationnelle d'EADS dispose de sa propre fonction Achats.

Les Directeurs des achats des cinq Divisions d'EADS forment le **Comité des Directeurs des Achats** (*Chief Procurement Officers Council* ou « **CPOC** »), présidé par le Directeur des Achats d'EADS. Ce Comité est responsable de la mise en œuvre de la stratégie des achats d'EADS au sein de chaque Division du Groupe. Les Directeurs des achats ont organisé des réseaux

d'acheteurs afin d'assurer la coordination des Divisions d'EADS sur d'autres thèmes stratégiques. Figurant parmi ces thèmes stratégiques, la responsabilité sociale (CSR) est gérée par un groupe de travail spécifique. Le réseau « Achats et responsabilité sociale » d'EADS a pour objectif de formaliser les processus de gestion des achats d'EADS, selon une approche de développement socialement responsable. Il est également chargé de la mise au point des documents correspondants. Ce réseau, composé de représentants de l'organisation des achats de chaque Division, est coordonné par l'équipe des achats du siège d'EADS.

5.2.3.3 PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

L'environnement des achats en 2008

Les achats provenant de fournisseurs externes représentent les trois quarts du chiffre d'affaires d'EADS ; la gestion efficace et effective des fournisseurs constitue donc un facteur clé du succès du Groupe. Les 50 premiers fournisseurs d'EADS représentent 61 % de son volume d'achats et les 250 premiers fournisseurs 75 %.

Les systèmes et équipements complexes représentent 39 % des achats d'EADS. Les structures, les matières premières et les services liés aux produits représentent 38 % du total et les matières consommables 23 %.

Bien qu'EADS apprécie l'importance du Groupe dans le portefeuille de ses principaux fournisseurs, la Société souhaite qu'ils maintiennent leur indépendance et développent eux-mêmes des technologies de pointe. En moyenne, les fournisseurs d'EADS ne réalisent pas plus de 11 % de leur chiffre d'affaires avec le Groupe. L'essentiel des achats d'EADS est fourni par de grandes sociétés. Le reste (15 %) est réparti sur un grand nombre de petites et moyennes entreprises selon la définition de la Commission européenne, c'est-à-dire employant moins de 250 salariés ou réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les achats se concentrent dans les pays domestiques d'EADS, à savoir la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Espagne, ainsi qu'aux États-Unis, tandis que les achats réalisés en dehors de l'U.E. et de l'Amérique du Nord restent limités. EADS envisage toutefois d'accroître ses activités internationales d'achats afin de mieux exploiter les opportunités internationales et de soutenir ses ventes. Comme au cours des années passées, EADS effectue la majorité de ses achats auprès de fournisseurs situés dans l'Union européenne (77 %) et en Amérique du Nord (21 %), deux régions où les pratiques sociales, économiques et environnementales sont encadrées par des normes et des lois. Les stipulations des contrats d'achat d'EADS imposent à ces fournisseurs de respecter en permanence les lois et règlements établissant les normes économiques, environnementales et sociales, et d'anticiper au mieux l'évolution future de ces normes.

Afin de renforcer le respect des obligations au sein de la chaîne d'approvisionnement en matière de responsabilité d'entreprise, les fournisseurs de premier rang d'EADS sont tenus par contrat de répercuter ces obligations auprès de leurs fournisseurs de deuxième rang.

Les politiques d'achat reprennent également les principes du Pacte Mondial des Nations Unies. En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, EADS s'est engagée à en appliquer les principes à sa chaîne d'approvisionnement et demande à ses fournisseurs de respecter des normes communes dans les domaines des droits de l'homme, de l'environnement et du travail.

Projet CSR (responsabilité sociale)

En 2007, le réseau « Achats et responsabilité sociale » d'EADS a validé plusieurs outils auprès des fournisseurs sélectionnés, notamment le code des fournisseurs socialement responsables, un questionnaire d'évaluation des fournisseurs CSR, une clause contractuelle CSR (disponible sur le site Internet d'EADS www.eads.net) et divers indicateurs permettant de définir dans quelle mesure les fournisseurs mettent en œuvre les politiques de responsabilité sociale d'EADS. Ces outils sont pris en compte progressivement par les Unités opérationnelles. En 2008, les exigences d'EADS en matière de protection de l'environnement par les fournisseurs ont été adoptées en tant que recommandation du Groupe. Ces exigences sont déjà mises en œuvre par Airbus.

Contrats d'achat et responsabilité sociale

Une clause de responsabilité sociale est intégrée progressivement aux Conditions Générales d'Achat d'EADS jointes aux bons de commande.

Les divers aspects de la responsabilité sociale sont déjà pris en compte dans la Gestion des Risques et Opportunités d'achat d'EADS, qui fixe des orientations dans les principaux domaines visés par les contrats. Ces orientations sont reprises par l'outil d'information sur les achats d'EADS, qui explique les principes de rédaction des contrats, présente les clauses contractuelles d'usage et propose des commentaires pratiques à l'usage des acheteurs. Dans chaque domaine, les obligations sont répercutées, par voie contractuelle, aux fournisseurs de rangs inférieurs.

Par exemple, en matière de responsabilité environnementale, les principes de rédaction de contrats prévoient que : « Le contrat d'achat doit stipuler le respect, par le fournisseur, de toutes les lois, réglementations, etc. en vigueur ainsi que le respect de tous les engagements d'EADS (ex. Pacte Mondial des Nations Unies) et les exigences des clients finaux ; en particulier, il est demandé aux fournisseurs : (1) d'adopter une approche des défis liés à l'environnement fondée sur le principe de précaution, (2) de prendre plus de responsabilités vis-à-vis de l'environnement et

(3) de favoriser le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. » Les recommandations faites aux acheteurs indiquent également qu'EADS encourage les fournisseurs à mettre en œuvre un système de management environnemental conforme aux normes internationales telles que la norme ISO 14000 ou la norme EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*).

Il est également recommandé que le contrat fasse référence aux engagements clés d'EADS, à savoir le soutien, le respect et la protection des droits de l'homme dans la sphère d'influence du fournisseur, le respect de la liberté d'association et la reconnaissance concrète du droit de négocier des accords syndicaux, l'élimination, sous toutes ses formes, du travail forcé et obligatoire, la qualité des conditions de travail telles que notamment, un niveau de rémunération adéquat et la protection de la santé et de la sécurité des salariés.

Les équipes responsables des achats prêtent une attention toute particulière à l'impact de la crise financière sur la chaîne d'approvisionnement. Un jeu de contre-mesures standardisées a été défini afin de réagir rapidement et de manière organisée lorsqu'un fournisseur rencontre des difficultés financières.

Par ailleurs, des équipes multidisciplinaires implantées dans chaque Unité opérationnelle ont organisé la conformité avec les règles REACH, sous la direction du Réseau EADS et Environnement. La fonction achats a largement contribué à cet exercice de conformité, en affectant des ressources dédiées au projet. La communauté des acheteurs a fait de grands efforts avec les fournisseurs pour identifier et prévenir les risques de non-conformité ou de perturbation de la chaîne des approvisionnements. Ces risques sont désormais maîtrisés.

Meilleures pratiques des Unités opérationnelles

Outre l'approche descendante décrite ci-dessus, la responsabilité sociale au sein des Achats a bien progressé comme en témoignent les exemples suivants :

Airbus

En janvier 2007, Airbus est devenue la première société aéronautique du monde à recevoir le certificat environnemental ISO 14001 d'« approche complète du cycle de vie ». La chaîne d'approvisionnement joue un rôle stratégique dans la réalisation des objectifs ISO 14001. Le projet environnemental d'Airbus reçoit le soutien permanent de la fonction Approvisionnements d'Airbus.

La politique environnementale des approvisionnements d'Airbus est affichée sur l'Intranet de la Division. En outre, le personnel des approvisionnements d'Airbus est régulièrement invité à suivre des modules de formation en ligne afin d'apprendre à intégrer les exigences d'Airbus en matière de protection de l'environnement dans les accords contractuels. Le guide de poche de l'environnement publié par Airbus a été distribué à tous les salariés de la fonction Approvisionnements de la Division. Dans ce guide, le Président exécutif d'Airbus présente les défis environnementaux de la Division, le Directeur des Approvisionnements expliquant de son côté l'engagement et les objectifs environnementaux de sa fonction, ainsi que les règles d'or de protection de l'environnement. Ce guide présente également l'organisation de gestion environnementale de la fonction Approvisionnements.

Les fournisseurs peuvent accéder sur Internet aux spécifications d'Airbus en matière de gestion environnementale, dans un chapitre spécial du Portail des fournisseurs d'Airbus. Diverses actions de communication externe ont été organisées afin d'accroître la sensibilisation aux questions environnementales au sein de la chaîne des approvisionnements.

Astrium

Les exigences en matière de responsabilité d'entreprise sont désormais prises en compte dès la procédure de présélection des fournisseurs, afin d'assurer en particulier : (1) la conformité avec le Code d'Éthique et la politique de responsabilité d'entreprise d'EADS et (2) une sensibilisation et la conformité avec les exigences réglementaires et statutaires applicables : WEEE, RoHS, etc. Les exigences d'Astrium en matière d'environnement, de santé et de sécurité sont présentées sur une page Intranet destinée aux équipes des approvisionnements d'Astrium.

La performance de responsabilité sociale 2008 de plus 90 fournisseurs a été évaluée.

Défense

La Division a développé un programme de conformité des achats. Ce programme inclut des procédures et « règles d'or » des achats, ainsi que des indicateurs de performance.

Information relative aux achats

Toutes les données qui suivent ont été calculées en utilisant les taux de change euro/dollar (USD) suivants : (2008 : 1,4708 ; 2007 : 1,4000 ; 2006 : 1,2556 ; 2005 : 1,2441).

Part des achats externes dans le chiffre d'affaires d'EADS En % du chiffre d'affaires	2008	2007	2006	2005
	72	73	74	70

Volume des achats Répartition par pays pour les 10 pays de tête En % du volume d'achat total	2008	2007	2006	2005
France	31	31	32	31
Allemagne	21	21	21	22
États-Unis	20	21	20	22
Royaume-Uni	14	14	14	12
Espagne	4	3	4	4
Italie	2	2	2	1
Pays-Bas	1	1	1	1
Belgique	1	1	1	1
Canada	1	1	1	1
Suisse	<1	1	1	1

La ventilation géographique des achats est stable.

Répartition des achats par région En % du total des achats	2008	2007	2006	2005
Europe	77	76	77	75
Amérique du Nord	21	22	21	23
Reste du monde*	2	2	2	2

Périmètre : EADS.

* Dont moins de 1 % dans les pays hors OCDE.

5.3 PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

La protection de l'environnement est une priorité mondiale qui nécessite engagement et responsabilité de la part des citoyens, des hommes politiques et des industriels, souvent dans le cadre de partenariats. L'un des objectifs clés de la mission d'EADS est d'augmenter la mobilité, les capacités de communication et la sécurité des personnes. Ces capacités sont au cœur du fonctionnement de nos sociétés modernes.

Devenir une entreprise éco-efficace est l'un des principaux objectifs de la feuille de route stratégique « Vision 2020 » du Groupe. Elle vise à maximiser les avantages que nos clients et les

autres parties prenantes obtiennent grâce à nos produits et services, tout en minimisant l'impact environnemental de la fabrication et de l'exploitation de ces produits tout au long de leur cycle de vie.

Les technologies et processus innovants et éco-efficaces sont donc des facteurs du développement durable d'EADS. Ils accroissent l'attrait de ses produits et la compétitivité de l'entreprise, favorisent la croissance, aident à sauvegarder les emplois et créent de la valeur au profit de toutes les parties prenantes.

5.3.1 Politique

Une mise à jour de la politique environnementale adoptée par le Comité Exécutif d'EADS a été publiée en 2008. Cette politique est la clé de voûte du système de gestion environnementale d'EADS (EMS).

Le Groupe s'engage à évaluer de manière régulière sa performance environnementale dans une perspective de progrès continu tout au long du cycle de vie de ses produits, et à fournir des informations complètes aux parties prenantes légitimes.

EADS s'engage au respect de l'environnement et met en place, partout où elle intervient, une politique fondée sur neuf principes s'inscrivant dans le cadre de sa politique de responsabilité d'entreprise :

1. EADS s'engage à gérer ses activités de fabrication et de service dans le respect des lois et réglementations applicables et à remédier à tout écart éventuel. Au-delà des obligations légales, les entités du Groupe s'efforcent de développer et de mettre en œuvre des principes environnementaux à la pointe du progrès.
2. EADS s'engage à évaluer les principales caractéristiques, opportunités et risques environnementaux de ses activités et produits et à prendre des mesures appropriées pour minimiser leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie.
3. EADS s'efforce de mettre en place un système avancé et structuré de gestion environnementale axé sur le cycle de vie des produits, avec pour objectif de couvrir toutes les activités et tous les produits du Groupe. Le Groupe encourage notamment la certification des systèmes de gestion environnementale.

4. EADS s'engage à fournir des rapports transparents, fiables et réguliers sur la performance environnementale du Groupe. Il s'efforce d'alimenter les débats scientifiques consacrés à l'environnement en mettant des données exactes et pertinentes à la disposition des communautés concernées.
5. EADS a pris un engagement d'excellence environnementale dans le domaine des technologies et de la mobilisation de l'expertise par la recherche et la conception et le développement des technologies et des produits les plus propres et les plus respectueux de l'environnement, sans compromettre la qualité, les exigences techniques et la sûreté.
6. EADS désire offrir ses meilleurs produits et technologies afin de protéger l'environnement, de diagnostiquer et de minimiser les sources potentielles de dégradation environnementale et de s'adapter aux changements inévitables de notre environnement.
7. EADS participe également, avec les autres acteurs du secteur, à la définition d'un cadre international d'objectifs, de pratiques, de normes et de règles reposant sur le dialogue et des engagements librement acceptés.
8. EADS s'efforce d'accroître la sensibilisation de ses parties prenantes aux défis environnementaux. Il attend en particulier de ses partenaires et fournisseurs qu'ils souscrivent à la politique d'EADS en matière de protection de l'environnement.
9. EADS considère que ses salariés sont des acteurs clés de la mise en œuvre de sa stratégie d'efficacité environnementale. Le Groupe promeut et soutient les changements concrets allant dans le sens de comportements individuels axés sur la protection de l'environnement.

5.3.2 Organisation

Chaque Division, Unité opérationnelle, entité et fonction du Groupe est responsable de la mise en œuvre de la politique environnementale d'EADS.

La cohérence des différentes initiatives est garantie par une coordination à l'échelle du Groupe, réalisée par le réseau environnemental d'EADS, composé de représentants des principales activités et placé sous la responsabilité du Secrétariat général.

La mission du réseau environnemental est de garantir une amélioration régulière de la performance environnementale, de diffuser les meilleures pratiques, suivre les opportunités et les risques et anticiper les nouveaux cadres réglementaires. Des sous-groupes de travail se penchent sur des sujets spécifiques tels que le changement climatique et l'énergie, et la problématique REACH.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

Un examen périodique de l'avancement des réalisations par rapport aux objectifs du Groupe est réalisé à différents niveaux grâce à un ensemble d'indicateurs de performance et d'outils de reporting avancés, dans le cadre des systèmes de gestion de l'environnement (EMS).

EADS cherche à développer des initiatives communes avec les autres acteurs de l'aérospatiale, afin d'améliorer la performance environnementale du secteur de la façon la plus efficace, la plus cohérente et la plus économique. Déjà, EADS participe ou assure la Direction de plusieurs Comités ou groupes de travail sectoriels européens ou internationaux dans le domaine de l'environnement, tels que :

- le Comité sur le bruit des avions et les émissions des moteurs de l'ICCAIA (*International Coordinating Council of Aerospace*

Industries Associations), dont Airbus assure la vice-présidence ;

- l'ASD, au sein duquel le Groupe préside le Comité de l'environnement et des groupes de travail REACH.

EADS participe également aux groupes de travail sur l'environnement mis en place par des organisations sectorielles nationales telles que le GIFAS en France, ATECMA en Espagne, BDLI en Allemagne et SBAC au Royaume-Uni. Une coopération a également débuté avec l'AIA (*Aerospace Industries Association of Americas*) et SAE pour développer des normes visant à faciliter la réponse de la chaîne d'approvisionnement en conformité avec les réglementations REACH.

5.3.3 Performance et meilleures pratiques

EADS cherche à améliorer en permanence les performances environnementales de ses sites et de ses produits, tout au long de leur cycle de vie, de leur conception à leur démantèlement. EADS souhaite faire de l'environnement un vecteur clé du changement culturel et de la création de valeur au sein du Groupe.

Outre le développement d'une culture environnementale et de comportements éco-efficaces au sein de la Société, dans le cadre d'une gestion environnementale pertinente et avancée, EADS déploie d'importants efforts de recherche afin de proposer à ses clients les technologies et produits les plus propres et les plus respectueux de l'environnement, conformément à la feuille de route environnementale établie récemment.

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

EADS s'engage à devenir une entreprise éco-efficace. Une feuille de route environnementale a été établie afin de soutenir cette vision au moyen d'une série de projets et mesures concrets. La feuille de route fixe un cadre général et le calendrier des objectifs ambitieux à atteindre d'ici 2020 dans l'ensemble du Groupe. Ces objectifs, axés sur les performances de la gestion, des activités opérationnelles et des produits, se décomposent comme suit :

Objectifs de gestion environnementale :

- 100 % d'EADS certifié ISO 14001 avec une orientation sur le cycle de vie et une certification unique pour l'entreprise dans son ensemble ;

- 100 % des nouveaux produits d'EADS développés de façon éco-efficace ;
- 100 % d'EADS couvert par une méthodologie d'évaluation de son empreinte environnementale mondiale ;
- évaluation de 80 % des procédés industriels principaux, dans une perspective de développement de l'éco-efficacité ;
- Participation des 300 principaux fournisseurs du Groupe à une démarche ISO 14001 ou à un système équivalent de gestion environnementale.

Objectifs de performance opérationnelle :

- 80 % de réduction des rejets d'eaux ;
- 50 % de réduction des déchets, de la consommation d'eau et des émissions de CO₂ et de composés organiques volatiles (COV) ;
- 30 % de réduction de la consommation d'énergie ;
- 20 % de l'énergie issue de sources renouvelables ;
- atteindre les objectifs de recherche ACARE pour les activités aéronautiques et les objectifs divers définis pour les autres portefeuilles de produits ;
- développer des solutions éco-efficaces pour les activités au cœur des préoccupations des clients et les activités annexes, afin de créer durablement de la valeur au sein du Groupe.

GESTION DE L'ENVIRONNEMENT ISO 14001/EMAS

Dans le contexte de la politique et de la feuille de route, EADS ne se contente pas d'encourager la certification environnementale de ses opérations, mais développe également une orientation axée sur le cycle de vie. Cette approche permet en effet de réduire l'impact environnemental durablement et de la façon la plus efficace sur le plan économique. Des systèmes de gestion environnementale solides et certifiés ont été mis en place progressivement dans les différents sites de fabrication d'EADS, avec pour but d'atteindre une couverture complète du Groupe et une certification ISO 14001 unique pour l'ensemble de l'entreprise.

Le déploiement d'un système EMS intégré dans l'ensemble d'EADS permettra à la Société d'accroître son éco-efficacité. Le nombre de sites dotés d'un système EMS a plus que doublé depuis 2004 et l'activité de plus de 80 % des salariés d'EADS était couverte par un tel système au 31 décembre 2008.

Eurocopter a ainsi obtenu la certification ISO 14001 pour ses sites allemands en 2007, et de nouvelles avancées ont été réalisées en 2008. L'EMS orienté sites et produits d'Airbus, mis en place en 2006, couvre tous les sites de production européens de la Division, y compris le siège et les activités liées aux produits, tout au long de leur cycle de vie. Ce système met en œuvre une approche innovante de déploiement d'actions efficaces de minimisation des impacts environnementaux là où cela se justifie, tout au long du cycle de vie. Des progrès significatifs ont été réalisés avec la couverture d'Airbus China (campus de Pékin) et des principaux sites des États-Unis. L'expansion mondiale du programme se poursuivra en 2009, en particulier en Chine (FAL à Tianjin), aux États-Unis et en Inde.

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

Airbus assure la promotion et la diffusion de son système EMS dans l'ensemble du secteur aérospatial et dans la chaîne des approvisionnements. Cette démarche vise à faire de l'EMS un outil d'amélioration systématique de la performance environnementale d'Airbus et de celle du secteur du transport aérien dans son ensemble, et un facteur de création de valeur. Airbus a participé à de nombreuses initiatives en 2008. La Division s'est notamment associée à plusieurs autres organismes (chambres de commerce, associations professionnelles, EADS Allemagne, etc.) afin de fixer des principes pour la nouvelle gestion axée sur le cycle de vie. Un support a également été fourni à certains clients afin de mettre en œuvre l'EMS au sein de leur organisation.

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PROBLÉMATIQUE DE L'ÉNERGIE

Une initiative a été lancée dans le domaine du changement climatique et de la problématique de l'énergie, le Groupe ayant conscience de l'importance de ces défis environnementaux. La démarche mobilise des compétences complémentaires issues de toutes les disciplines opérationnelles du Groupe. Elle vise à fournir à EADS une évaluation solide et détaillée des défis et des opportunités que présente une économie à faibles émissions de carbone.

Une évaluation approfondie de l'empreinte carbone a été lancée dans le cadre d'un partenariat international et selon les modalités prévues par le Protocole sur les gaz à effet de serre (Protocole GES), afin de répondre à la demande accrue des parties prenantes en informations sur le carbone et d'anticiper des réglementations plus rigoureuses, prenant notamment la forme de programmes d'échanges de quotas d'émissions. Cette initiative permettra d'identifier les risques, mais également les opportunités, et de continuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre et les contraintes liées au carbone.

Parmi les risques menaçant EADS, on citera notamment la raréfaction des combustibles fossiles, l'augmentation des prix de l'énergie qui en résultera et le coût de la construction des nouvelles infrastructures prévues par le Groupe dans un contexte d'augmentation du trafic aérien. Dans une perspective de maîtrise des coûts, d'efficacité opérationnelle et de développement durable, le Groupe reconnaît qu'il a la responsabilité de réduire massivement ses consommations d'énergie dès que possible, afin d'atténuer l'impact de la croissance attendue. C'est pourquoi de nombreuses actions de progrès ont déjà été lancées à travers EADS, afin de minimiser l'impact énergétique des infrastructures et d'installer des sources d'énergie renouvelables, tels que des panneaux solaires.

Certains des sites industriels d'EADS sont déjà couverts par le marché des quotas d'émissions de l'Union européenne et mettent en œuvre des initiatives ambitieuses de réduction de la consommation d'énergie. EADS se préoccupe également de l'inclusion récente de l'aviation dans le schéma des quotas d'émissions de l'UE (Directive CE 2008/101). Le Groupe coopère à cet égard avec les parties prenantes du secteur du transport aérien, qui demandent une internationalisation du schéma de l'UE sous la supervision de l'OACI.

Bien que les activités d'EADS et ses produits n'aient qu'un impact relativement limité en termes d'émissions de gaz à effet de serre, comme le confirme le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), qui considère que le transport aérien n'est responsable que de 2 % des émissions artificielles de CO₂ au niveau mondial, le Groupe s'est engagé à mobiliser tous les moyens nécessaires et à augmenter de manière importante son effort de R&T afin de concevoir, développer et fabriquer les produits et les technologies les plus propres, les plus respectueux de l'environnement et les plus économes en énergie.

1

2

3

4

5

6

Sommaire

Dans le domaine de la R&T, EADS anime ou participe à des programmes technologiques européens et internationaux majeurs consacrés au changement climatique, comme l'Initiative de technologie commune (ITC) Clean Sky de l'UE. Clean Sky est le plus grand programme de recherche jamais entrepris en partenariat avec la Commission européenne. Cette initiative, qui se déroulera sur une période de sept ans, bénéficie d'un budget de 1,6 milliard d'euros, financé pour moitié par la Commission européenne et pour moitié par les acteurs du secteur. Dans le cadre des objectifs de l'ACARE (Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe), Clean Sky vise à améliorer radicalement l'impact du transport aérien sur l'environnement en favorisant le développement de technologies et de solutions innovantes permettant des changements de paliers dans les émissions sonores (50 % de réduction des bruits perçus), les émissions gazeuses (50 % de réduction des émissions de CO₂ et 80 % pour le NO_x) et les consommations de la prochaine génération d'appareils d'ici 2020. Clean Sky vise également la recherche portant sur la conception de produits à cycle de vie écologique (fabrication, maintenance, démantèlement).

EADS Innovation Works et ATR sont membres associés du programme, tandis qu'Airbus, Eurocopter et EADS CASA codirigent chacun un démonstrateur de technologies intégrées (respectivement l'avion à aile fixe intelligent, l'hélicoptère éco-efficace et l'avion régional éco-efficace). Le programme a été lancé officiellement en février 2006, sur les bases d'un accord conclu en 2006.

EADS participe également à d'autres initiatives visant à réduire les émissions de CO₂ telles que SESAR (*Single European Sky ATM Research*), qui vise à améliorer la gestion du trafic aérien européen grâce à la mise en œuvre du Ciel Unique Européen.

Des efforts de recherche importants sont déployés par Airbus et des partenaires extérieurs dans le cadre d'une coopération visant à utiliser des combustibles alternatifs plus respectueux de l'environnement. En 2007, Airbus a signé un accord avec Qatar Airways, Qatar Petroleum, Qatar Fuels, Qatar Science and Technology Park, Rolls-Royce plc et Shell International Petroleum Company Limited afin d'entreprendre une recherche sur les avantages potentiels d'un carburant synthétique. Cette initiative s'est concrétisée par le vol d'un Airbus A380 entre Filton et Toulouse le 1^{er} février 2008, avec un moteur alimenté en carburant GTL obtenu par conversion de gaz naturel au moyen du procédé chimique Fischer-Tropsch. Des études complémentaires poussées sont entreprises dans ce domaine, mais cette étape préliminaire établit d'ores et déjà l'engagement d'Airbus en faveur d'une aviation plus éco-efficace et neutre en termes de rejets de carbone.

DÉCHETS ET RESSOURCES NATURELLES

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

Une réduction importante des volumes a été obtenue en 2008 (10 % de réduction par rapport à 2007) grâce à l'utilisation des moyens les plus appropriés d'élimination, de valorisation et de recyclage, développés en partenariat avec des acteurs importants de la gestion des déchets.

Le recyclage d'éléments composites renforcés en fibres de carbone a fait l'objet d'études approfondies aux fins de séparer et réutiliser dans des applications aérospace ou industrielles secondaires les fibres de carbone récupérées ; des technologies prometteuses ont déjà été identifiées, par exemple la pyrolyse, et des applications industrielles ont été lancées.

Airbus a mis en place une approche en trois étapes pour développer des méthodes de démantèlement des avions respectueuses de l'environnement. Le projet PAMELA a démontré que les pratiques de démantèlement des avions pouvaient être améliorées de manière significative. La mise en œuvre optimale de méthodes avancées de déconstruction, désassemblage et démantèlement (3D) permet de récupérer plus de 80 % des matières contre moins de 60 % aujourd'hui. Une reprise soignée des matières des avions, et une connaissance approfondie de leurs caractéristiques, sont désormais nécessaires pour respecter le cadre réglementaire de l'Union européenne et les normes les plus respectueuses de l'environnement. Dans le prolongement de cette initiative, la société TARMAC-AEROSAVE cherche désormais à proposer des services industriels spécialisés dans le cadre d'un réseau mondial.

POLLUTION DE L'AIR

La réduction des émissions de polluants aérosols lors des opérations et des processus et durant le cycle de vie des produits constitue une priorité depuis plusieurs années. Les principales émissions concernent les composés organiques volatils (COV) et d'autres polluants émis au sol par les sites ou les produits. Une réduction significative des COV a été obtenue grâce au développement et à la mise en œuvre d'une nouvelle technique intelligente de peinture COV. Dans toutes les Divisions, des programmes ambitieux ont été mis en place pour remplacer des solvants dangereux tels que le trichloréthylène. Par ailleurs, les peintures utilisées aujourd'hui font appel à des composés aqueux ou contenant peu de COV.

PROGRAMME REACH ET GESTION DES SUBSTANCES DANGEREUSES

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

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

Au niveau international (ASD, AIA), EADS, Airbus et d'autres Divisions du Groupe ont joint leurs forces à celles d'autres grands acteurs du secteur aérospatial afin de structurer l'approche de conformité du secteur. REACH imposant de nouveaux échanges d'informations tout le long de la chaîne des approvisionnements, la normalisation des diverses demandes a vite été considérée comme une priorité pour limiter la charge de travail, les coûts et les incohérences. En 2008, EADS a publié ou actualisé un ensemble de directives REACH pour expliquer les méthodologies de mise en œuvre des contraintes dans le cadre d'interprétations communément acceptées.

Tous les enregistrements préalables de substances ont été effectués avec succès durant l'exercice. Des plans ambitieux ont été lancés pour éliminer les substances les plus dangereuses, afin de prévenir toute perturbation du fait des restrictions. Ainsi, à titre d'exemple, Airbus a lancé un important projet baptisé ACF (*Airbus Chromate Free*) afin de développer, de faire certifier et de mettre en œuvre des technologies sans acide chromique dans l'ensemble des applications de fabrication et de maintenance des avions civils : le décapage, l'anodisation, la conversion chimique, les revêtements de surface et les chromes durs. Les résultats sont échangés via des plates-formes dédiées afin de garantir la standardisation des solutions chez EADS. Des initiatives pour l'élimination du plomb et du cadmium sont également en cours. Parallèlement aux efforts d'élimination de ces substances, EADS et ses Divisions ont pris un engagement de contrôle maximum des émissions, en toute hypothèse dans le respect du cadre réglementaire applicable.

DES PRODUITS ET SERVICES AU NIVEAU MONDIAL AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

À travers ses technologies, en particulier les satellites produits par EADS Astrium, EADS a de nouveau contribué à la préservation de l'environnement en 2008.

Les satellites météorologiques ont fourni en continu les données nécessaires à une meilleure compréhension des phénomènes climatiques. Ils seront secondés par des satellites d'observation tels que Cryosat ou GOCE, pour ne citer que ceux développés le plus récemment, qui fournissent régulièrement des données ayant un impact unique sur la compréhension des changements climatiques. Ils ont mis en évidence la fonte des glaces et les évolutions de l'utilisation des sols sur une grande échelle géographique et dans la durée, permettant ainsi de réaliser des progrès considérables en matière de mesure des évolutions à long terme. L'air, les océans et les sols sont désormais surveillés à un niveau mondial (Envisat, GOME). Sur la base de ces réalisations, EADS Astrium a créé une gamme complète de services destinés aux acteurs de la protection de l'environnement. Infoterra et Spot Image ont également continué de développer leurs activités dans ce domaine en 2008. Il convient également de noter que Planet Action (www.planet-action.org), une initiative de collaboration à but non lucratif lancée en juin 2007 par Spot Image, est entrée en phase opérationnelle en 2008. Son objectif est d'encourager le secteur de l'observation terrestre et les communautés de professionnels de l'information géographique à traiter les problèmes liés au changement climatique.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

EADS s'est engagé à améliorer la transparence de sa performance environnementale opérationnelle. Afin d'atteindre cet objectif, EADS met en œuvre un système de reporting fondé sur des indicateurs standards dérivés des indicateurs GRI et sur des méthodes de calcul homogènes.

Depuis fin 2008, EADS met en œuvre un outil de reporting environnemental Groupe afin d'améliorer la collecte des données et d'assurer leur fiabilité.

Le champ d'application et la précision du reporting environnemental seront étendus et améliorés progressivement en fonction de la disponibilité des informations.

	2008
Certification ISO 14001/enregistrement EMAS — Nombre de sites certifiés	62 ⁽¹⁾
Nombre de sites couverts par l'ETS de l'U.E.	10
Émissions totales directes de CO ₂ (en tonnes)	325 000 ⁽³⁾
Émissions totales indirectes de CO ₂ (en tonnes)*	415 000 ⁽³⁾
Émissions totales de CO ₂ déclarées dans le cadre de l'ETS de l'U.E. (en tonnes)	150 000 ⁽²⁾
Utilisation totale d'énergie (en MWh)	3 190 000 ⁽³⁾
Émissions de composés organiques volatils (en tonnes)	3 000 ⁽²⁾
Consommation totale d'eau (en m ³)	4 710 000
Rejets d'eau totaux (en m ³)	2 385 000 ⁽³⁾
Production totale de déchets dangereux (en tonnes)	35 500
Production totale de déchets non dangereux (en tonnes)	66 300

Bien qu'elles soient aussi exactes que possible compte tenu du système de reporting actuel, l'exactitude de ces données n'est pas garantie.

Les données sont basées sur les informations fournies par les filiales d'EADS à la date du reporting.

Le périmètre de reporting couvre les sites EADS des filiales européennes. Ces sites emploient plus de 93 % des salariés d'EADS.

Les définitions et les méthodes de calcul des indicateurs clés de performance environnementale varient selon les pays d'implantation d'EADS.

Tous les chiffres sont arrondis (sauf le nombre de sites).

* Émissions indirectes de CO₂ associées à la consommation électrique totale.

(1) Hors sites non européens d'Airbus, qui ont été certifiés avec succès après audit en 2008.

(2) Estimation, les données n'étant pas toutes disponibles à la date du reporting.

(3) Comparaison avec 2007 impossible car le périmètre des définitions a été aligné sur les définitions GRI et le protocole GES.

5.4 RESSOURCES HUMAINES : RELATIONS EMPLOYEUR — SALARIÉS

La fonction RH veille à ce que le Groupe EADS attire, développe, motive et fidélise des personnels d'un niveau international. Outre ce rôle permanent de partenaire professionnel, la fonction RH permet aux activités de relever les défis auxquels elles font face en facilitant la gestion de l'intégration et des compétences, l'internationalisation et le développement d'une culture commune à toutes les structures fonctionnelles et opérationnelles du Groupe.

Le maintien des meilleures pratiques en matière d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail constitue également une priorité

essentielle du Groupe EADS. Plusieurs initiatives ont été lancées en 2008 pour accroître l'efficacité de la gestion des compétences, des Services partagés et de la planification des ressources. Dans le domaine des relations du travail, la fonction RH coordonne le dialogue social qui se déroule au niveau du Groupe ou des Divisions.

Le dialogue social s'est intensifié dans le contexte de la restructuration du Groupe et de l'évolution de l'organisation d'EADS. Une procédure supplémentaire d'information et de consultation a donc été définie avec les représentants du personnel.

5.4.1 Effectifs et organisation du travail

EADS employait 118 349 salariés au 31 décembre 2008. Les effectifs de MBDA sont consolidés à hauteur de 37,5 % depuis 2007 (contre 50 % précédemment), ce qui s'est traduit par une diminution des effectifs publiés en 2007. Les effectifs totaux sont en hausse de 1 856 salariés par rapport à 2007.

En 2008, 97,6 % des salariés bénéficiaient d'un contrat à durée indéterminée. Selon le pays et le niveau hiérarchique, l'horaire hebdomadaire de travail moyen varie de 35 à 40 heures.

En 2008, 7 081 salariés ont rejoint EADS à travers le monde (6 860 en 2007). Dans le même temps, 5 078 salariés ont quitté le Groupe (4 648 en 2007).

Au total, 94,4 % du personnel en activité d'EADS est réparti sur plus de 80 sites en Europe.

EFFECTIF PAR DIVISION ET PAR RÉGION

Les tableaux ci-dessous présentent les effectifs d'EADS par secteur d'activité et par région. Les effectifs des sociétés comptabilisés selon la méthode de l'intégration proportionnelle (telles ATR et MBDA) sont inclus dans les tableaux à due proportion.

La rubrique « Autres activités » recouvre ATR, Elbflugzeugwerke GmbH, EADS Sogerma et EADS Socata.

Effectifs d'EADS par Division	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Airbus	53 906	56 029	56 966
Défense & Sécurité*	22 787	22 113	23 268
Eurocopter	15 667	14 658	13 422
Avions de Transport Militaire	4 910	4 459	4 212
Astrium	13 674	12 587	11 927
Siège, Innovation Works et Autres activités	7 405	6 647	7 010
TOTAL EADS	118 349	116 493	116 805

* Les données de 2007 tiennent compte du changement de pourcentage de consolidation de MBDA, qui est de 37,5 % contre 50 % précédemment.

Effectifs d'EADS par zone géographique	31 décembre 2008		31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage	Nombre	En pourcentage
France	44 380	37,5	44 022	37,8	44 536	38,1
Allemagne	42 987	36,3	43 438	37,3	42 920	36,7
Espagne	10 104	8,5	9 315	8,0	8 991	7,7
Royaume-Uni	13 826	11,7	13 652	11,7	14 309	12,3
Italie	455	0,4	474	0,4	701	0,6
États-Unis	2 555	2,2	1 777	1,5	1 932	1,7
Autres pays*	4 042	3,4	3 815	3,3	3 416	2,9
TOTAL EADS	118 349	100,0	116 493	100,0	116 805	100,0

* La rubrique « Autres pays » concerne le personnel de 13 autres pays.

Contrats à temps partiel	2008 En pourcentage	2007 En pourcentage	2006 En pourcentage
France	3,9	4,0	4,1
Allemagne	3,7	3,1	3,3
Espagne	0,9	0,5	0,0
Royaume-Uni	1,8	1,5	1,6
États-Unis	0,1	1,9	n/a
Autres pays	3,2	3,2	n/a
TOTAL EADS	3,3	3,0	3,2

5.4.2 Organisation des Ressources Humaines

En 2006, l'organisation des Ressources Humaines a été redéfinie afin de favoriser une intégration de la fonction répondant mieux aux besoins des activités du Groupe. Un nouveau Comité de Direction de la fonction RH et des lignes de reporting fonctionnel des Divisions vers la Direction RH du Groupe ont été mis en place pour favoriser une politique concertée au niveau Groupe.

L'équipe RH du Groupe joue, au plan mondial, un rôle de leader stratégique en matière de ressources humaines. Elle travaille en étroite collaboration avec les Divisions et les Unités opérationnelles, qui ont la responsabilité RH de la plupart des salariés, à l'exception des équipes de Direction de chaque Unité opérationnelle, qui sont placées sous la responsabilité des services de RH du Groupe.

Les Administrateurs RH travaillent en collaboration au niveau fonctionnel et coordonnent et diffusent les bonnes pratiques. Des réunions régulières des responsables RH sont organisées aux niveaux européen et national. Une base de données de RH internationale est désormais disponible. Elle fait l'objet d'une mise à jour permanente pour répondre aux besoins d'intégration d'EADS.

Sept départements composent la direction centrale RH d'EADS : Services partagés RH, Politique sociale et Relations du travail, Rémunérations et Avantages sociaux, Développement des

compétences, Gestion des Talents et des Dirigeants, Processus RH et Intégration, et enfin la Sécurité, qui est rattachée aux RH.

Ils ont, entre autres, les attributions suivantes :

- anticiper les besoins en matière de compétences et développer celles-ci ;
- gérer le développement des RH pour les 200 principaux postes ;
- élaborer des politiques, directives et outils pour tous les processus RH du Groupe, tels que les nominations, les rotations de personnel, la mobilité internationale, la rémunération, les avantages sociaux, les projets de RH en ligne (e-HR), le traitement des données et les systèmes d'information, les procédures de sécurité, etc. ;
- organiser et proposer une formation destinée aux cadres dirigeants et haut potentiels dans le cadre de l'Université d'entreprise d'EADS, et coordonner les activités de formation au sein du Groupe pour l'ensemble des salariés ;
- contribuer au progrès en matière de partage des meilleures pratiques dans la communauté RH et les autres communautés (par ex. dans le domaine de la gestion de programmes).

5.4.3 Politiques et performances en matière de Ressources Humaines

5.4.3.1 HYGIÈNE ET SÉCURITÉ : PROTÉGER LES SALARIÉS ET SOUS-TRAITANTS D'EADS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Politique

- « EADS considère que la protection de la santé et de la sécurité des salariés sur le lieu de travail constitue une priorité pour le Groupe.
- EADS s'engage à maintenir des conditions de travail sûres et salubres pour ses salariés. Il incombe aux Unités opérationnelles et aux filiales d'EADS de mettre en œuvre des politiques d'hygiène et de sécurité fondées sur l'évaluation, l'anticipation et la gestion du risque, compte tenu des particularités des activités et des besoins des populations concernées. »

Organisation et performances

La gestion de l'hygiène et de la sécurité est principalement traitée au niveau de chaque site, ce qui permet de définir et mettre en place des mesures de prévention et de protection des salariés, sous-traitants et partenaires répondant aux impératifs spécifiques de chaque lieu de travail. Le reporting sur l'hygiène et la sécurité obéit aux réglementations locales s'appliquant à chaque site. Certains indicateurs d'hygiène et de sécurité sont toutefois établis au niveau de la Division ou de l'Unité opérationnelle concernée.

5.4.3.2 ATTENTION PORTÉE AUX SALARIÉS ET AU SAVOIR-FAIRE D'EADS

Politique

« Eu égard à la nature spécifique des établissements du Groupe EADS, qui sont chargés de nombreuses activités liées à la défense

nationale et à des marchés civils sensibles, les conditions d'accès aux usines et aux locaux ainsi que les déplacements sur site sont déterminés par des arrêtés ministériels, sur la base de deux grands principes :

- *L'accès à toute usine est soumis à l'autorisation préalable de la Société ; et*
- *L'accès aux zones contrôlées ou sensibles obéit à la réglementation nationale et à celle de la Société. »*

Organisation et performance

EADS a mis en place une nouvelle politique destinée à améliorer la sécurité de ses salariés et à protéger les connaissances d'EADS. Un Comité de Sécurité a été mis en place pour regrouper les responsables de la sécurité de chaque pays et de chaque Division, qui supervisent les responsables locaux de la sécurité au niveau des Unités opérationnelles et des usines et traitent avec les autorités nationales chargées de la sécurité et les organisations européennes compétentes en la matière.

Le réseau des responsables de la sécurité est chargé de l'échange des informations et du partage des meilleures pratiques. Des groupes de travail ont été créés afin de faciliter l'adaptation constante des mesures de sécurité aux menaces existantes. Alors que l'accès aux installations d'EADS est soumis à autorisation préalable, l'accès aux zones sensibles ou restreintes est soumis aux réglementations nationales ainsi qu'à celles de la Société.

La sensibilisation des salariés d'EADS est considérée comme un facteur essentiel de la protection du patrimoine d'EADS.

Le développement croissant des activités d'EADS hors d'Europe impose de prêter une grande attention à la sécurité des salariés d'EADS lors de leurs déplacements ou de leurs séjours dans des pays à risque, et d'améliorer la sécurité des bureaux d'EADS à l'étranger.

Des outils et procédés sont déployés en permanence afin d'assurer la sécurité informatique. Des mesures spécifiques dans ce domaine ont permis de renforcer la sensibilisation des salariés d'EADS à la problématique de sécurité. L'activité du Groupe revêt des aspects particulièrement sensibles. Les salariés doivent donc disposer d'outils sécurisés et être en mesure de travailler dans le respect permanent de la politique de sécurité du Groupe. Ainsi, entre autres solutions, EADS utilise des procédés et connexions informatiques nomades sécurisés.

Depuis 2007, une attention toute particulière est apportée aux problèmes liés à la sécurité informatique, afin de prévenir toute difficulté liée à la sécurité des activités et d'y répondre en tant que de besoin.

5.4.3.3 DIVERSITÉ : L'ENGAGEMENT D'ASSURER L'ÉGALITÉ DES CHANCES À TOUS LES SALARIÉS D'EADS

Politique

- *« EADS s'engage à offrir des chances égales à tous ses salariés et à éliminer toute discrimination basée sur le sexe, la race, la religion, la nationalité, les opinions politiques, l'orientation sexuelle, les origines sociales, l'âge ou le handicap. »*
- *EADS s'engage à élargir l'accès des femmes à toutes ses activités et assure un développement professionnel équitable ainsi qu'une rémunération hommes-femmes égale à compétences et niveau de travail égaux. »*

Performance et meilleures pratiques

EADS a toujours favorisé la diversité à travers sa culture de collaboration transnationale. Ses principes en matière de respect et de promotion de la diversité sont énoncés dans le Code Éthique du Groupe, ainsi que dans l'Accord-cadre International signé avec le Comité d'Entreprise Européen. Les exemples qui suivent illustrent la mise en œuvre de ces principes :

Nationalités

EADS compte 47 nationalités différentes parmi ses effectifs répartis dans le monde (chacune de ces nationalités étant représentée par au moins 10 salariés).

Répartition hommes/femmes

Les femmes représentaient environ 15,9 % des effectifs du Groupe en 2008. Ce pourcentage augmente régulièrement depuis 2004, date à laquelle le Groupe a renforcé sa politique dans ce domaine. Cette augmentation concerne toutes les Divisions.

Au 31 décembre 2008, selon le système de classification interne au Groupe, environ 5 % des postes de direction – niveau d'encadrement le plus élevé au sein d'EADS – étaient occupés par des femmes, qui occupaient également 8 % des postes de cadres supérieurs.

Les femmes chez EADS	31 décembre 2008 En pourcentage	31 décembre 2007 En pourcentage	31 décembre 2006 En pourcentage	31 décembre 2005 En pourcentage
Airbus	13,2	12,9	13,2	12,7
Défense & Sécurité	18,3	18,7	18,9	18,7
Eurocopter	14,8	14,0	13,1	12,6
Avions de Transport Militaire	14,5	13,4	13	12,6
Astrium	20,4	19,6	19,6	19,2
Siège, Innovation Works et Autres activités	22,0	18,5	17,6	15,7
TOTAL EADS	15,9	15,3	15,2	15

EADS s'est engagé à promouvoir la carrière de femmes dans le secteur aérospatial, dans le cadre d'un plan à long terme. Deux priorités ont été fixées : recruter au moins 20 % de femmes chaque année et communiquer activement avec les universités et les écoles afin de convaincre les étudiantes, grâce à des exemples concrets et à des présentations effectuées par des femmes cadres, que le secteur aérospatial et EADS en particulier offrent d'intéressantes perspectives de carrière aux femmes :

- depuis le 1^{er} janvier 2004, les Unités opérationnelles sont tenues de faire un reporting trimestriel de leurs performances en matière de recrutements féminins. En 2008, les femmes auront représenté 24,1 % du total des recrutements, dépassant donc l'objectif du Groupe ;
- l'Université d'entreprise d'EADS assure la promotion de la diversité dans tous les programmes de développement. Le pourcentage de femmes dans ces programmes augmente depuis 2006, en ligne avec l'objectif de recrutement du Groupe ;
- depuis 2004, EADS a noué un partenariat avec le centre universitaire féminin **FEMTEC** de Berlin, en Allemagne. L'objectif de la coopération entre FEMTEC et des sociétés industrielles réputées est d'encourager les études d'ingénieur chez les jeunes filles et les femmes et d'aider les étudiantes spécialisées à fort potentiel à entrer dans l'industrie aérospatiale. EADS prend une part active aux ateliers de conseil de carrière conçus pour les étudiantes de FEMTEC, et aux journées de conférence ;
- En France, EADS a parrainé le **prix Irène Joliot-Curie** pour la cinquième fois en 2008 (voir « — 5.2.2 Soutenir et protéger l'innovation ») ;
- par ailleurs, EADS est un membre actif du programme **WIST** (*Women Initiative in Science and Technology*), financé par la Commission européenne, qui a pour mission d'explorer les partenariats de recherche privée et publique et les liens entre la diversité et la performance des entreprises ;
- **Airbus** a signé un partenariat avec l'Académie de Toulouse, pour faciliter les contacts entre les professionnels féminins et les étudiants, fournir aux étudiants, aux professeurs et aux

conseillers d'orientation des informations sur les évolutions technologiques et les nouvelles compétences, et participer à des événements.

Parmi les autres initiatives en matière de recrutement du personnel, on signalera :

- en Allemagne, l'organisation d'une « **journée des filles** » qui consiste à accueillir des collégiennes sur les sites d'EADS du pays afin de leur permettre de découvrir la profession d'ingénieur ;
- en France, la participation à l'initiative « Elles bougent ». Sous la conduite de grandes écoles d'ingénieurs françaises (ENSAM, ESTACA) et d'intervenants de premier plan dans le secteur du transport (EADS, PSA, Dassault, SNCF...), ce projet a pour objectif de sensibiliser les jeunes femmes aux études techniques et de les intéresser à des technologies complexes par des visites d'usine, des conférences et des contacts réguliers avec des femmes ingénieurs actuellement employées par les sociétés membres ;
- en 2008, au salon aérien ILA de Berlin, des ateliers sur la promotion des carrières féminines ont été organisés avec FEMTEC et l'association « Elles bougent » ;
- un « Comité de la diversité » a été créé en 2007 au niveau du Groupe EADS. Il est constitué de 8 hommes et de 8 femmes représentant les diverses fonctions d'EADS (RH, marketing et ventes, stratégie, finances, ingénierie, programmes, etc.) et les entités opérationnelles. Son rôle est de définir le plan stratégique et les actions de promotion permettant de développer la diversité au sein du Groupe ;
- EADS est l'un des partenaires fondateurs d'une nouvelle chaire « Management et Diversité » à l'université de Paris-Dauphine. Cette chaire s'attaquera aux problèmes liés à la diversité au sein des équipes de direction. EADS disposera d'un siège au Comité consultatif et au Conseil scientifique. La chaire interviendra par l'intermédiaire de séminaires, de formations professionnelles, de thèses, d'études de cas, de conférences internationales, de publications, etc. dans le cadre d'une approche multidisciplinaire. Le lancement officiel de la

chaire a eu lieu en janvier 2009, avec la participation du Président exécutif d'EADS M. Louis Gallois ;

- en France, un premier accord sur l'égalité et la mixité professionnelle, signé avec les syndicats en 2004, est piloté par chaque société d'EADS et au niveau du Groupe. Des indicateurs communs ont permis d'évaluer les résultats et de suivre les progrès du plan d'action sur la période 2004/2006. Ce plan d'action doit être renégocié tous les trois ans. Un nouvel accord a donc été signé en juillet 2007 par la Direction Générale et par les syndicats, afin d'arrêter les nouveaux indicateurs de suivi, en particulier en ce qui concerne :

- l'harmonisation des rapports obligatoires,
- la mise en œuvre de la politique salariale et de développement de carrière,

- la promotion des professions de l'aéronautique, de l'espace et de la défense chez les étudiants de sexe féminin,
- la féminisation du recrutement.

Par ailleurs, le gouvernement français a renouvelé pour trois ans (2008-2011) le Label Egalité accordé à Eurocopter et à EADS France. Enfin, EADS a décidé d'établir un groupe de travail sur la diversité, piloté par le département RH, afin de cartographier les meilleures pratiques de diversité dans chaque Division du Groupe.

Non-discrimination fondée sur l'âge

En 2005, un accord de groupe couvrant toutes les entités d'EADS en France a été signé avec les organisations syndicales. Il vise à bannir toute pratique d'évolution de carrière fondée sur des critères d'âge. D'autres entités européennes du Groupe travaillent également sur la problématique de la seconde moitié de carrière.

Nombre de salariés par tranche d'âge	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
18-25	7 288	7 763	7 578
26-35	31 310	29 678	29 621
36-45	36 143	36 315	37 026
46-55	37 969	37 329	36 545
56-65	12 634	12 521	12 227
TOTAL EADS	125 344	122 606	122 997

Toutes les sociétés consolidées sont prises en compte à 100 %.

Âge moyen des salariés	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
France	41,1	41,3	41,3
Allemagne	42,6	42,4	42,0
Espagne	41,4	42,3	42,8
Royaume-Uni	42,5	41,7	42,3
États-Unis	45,1	44,7	44,2
Autres pays	41,1	n/a	n/a
TOTAL EADS	41,8	41,9	41,8

Ancienneté moyenne	2008 En années	2007 En années	2006 En années
Airbus	13,9	13,6	13,4
Avions de Transport Militaire	16,7	19,3	20,1
Eurocopter	11,7	12,2	13,4
Défense & Sécurité	16,0	16,4	16,3
Astrium	14,3	14,9	15
Siège, Innovation Works et Autres activités	11,7	12,8	12,5
TOTAL EADS	14,1	14,3	14,3

5.4.3.4 DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE : GESTION EFFICACE DES COMPÉTENCES ET DU SAVOIR-FAIRE

Politique

- » « EADS veille à ce que le temps de travail, heures supplémentaires comprises, soit organisé de manière à maintenir un équilibre sain entre le travail des salariés et leur vie privée.
- » EADS s'efforce de développer les compétences et le savoir-faire de ses salariés, dans leur intérêt personnel comme dans l'intérêt collectif. La politique de développement du personnel d'EADS a pour but de :
 - » soutenir la formation afin d'améliorer les performances et promouvoir un travail de haute qualité ;
 - » encourager le travail d'équipes internationales et pluridisciplinaires dans le cadre de la mobilité au sein du Groupe ;
 - » évaluer et reconnaître l'expertise technique individuelle par un programme global développé à l'échelle du Groupe ; et
 - » associer le personnel aux performances du Groupe et de ses filiales par un programme de participation et d'intéressement ».

Performance et meilleures pratiques

Recrutement et fidélisation des talents

EADS est fermement convaincu que le développement de contacts étroits avec des universités cibles et leurs étudiants contribuera au bon apprentissage des étudiants et fera du Groupe un employeur potentiel phare parmi les futurs candidats.

EADS démontre son engagement de nombreuses manières : en siégeant aux conseils, en fournissant des avis sur le contenu de programmes, en préparant des études de cas, en dispensant des enseignements techniques et des conférences sur les campus, en organisant des visites d'usines, en étant présent dans les salons de l'emploi et en améliorant la coopération dans les domaines de recherche.

Forums de recrutement et partenariats

EADS participe à plus de cent salons et forums de recrutement dans les pays d'origine d'EADS et à travers le monde, notamment les salons des étudiants dans les principales universités allemandes, l'École Polytechnique, l'École Centrale et le salon des carrières technologiques de Toulouse en France, ainsi que le MIT ou les forums Embry Riddle aux États-Unis, KTH à Stockholm et TU Delft, pour n'en citer que quelques-uns. Des réunions dédiées à la promotion de la marque et au recrutement sont également organisées pendant les grands salons aériens tels que le salon international de Farnborough et celui de

Berlin (ILA), avec plus de 800 étudiants invités et plus de 30 ateliers et conférences proposés.

Dans le cadre de l'internationalisation de la Société, les RH d'EADS ont renouvelé et renforcé leur présence au salon aérien de Singapour et promu la marque employeur d'EADS parmi les passionnés de l'aérospatiale en Asie, et prouvé l'engagement du Groupe en lançant le partenariat d'EADS avec Singapore Techmasters. RH Marketing a également pénétré le marché de l'aérospatiale brésilien en participant à la compétition aérospatiale brésilienne et en signant un accord cadre avec l'une des universités brésiliennes les plus importantes.

Le Groupe EADS entretient des relations avec le réseau Pegasus (partenariat d'un groupe européen d'universités aéronautiques et spatiales) ainsi que d'autres réseaux et groupes d'étudiants, tels qu'Euroavia. EADS et toutes ses Divisions sont présents sur les campus afin de nouer de nouveaux contacts avec les principales universités et grandes écoles européennes de l'aérospatiale, et pour forger une image puissante d'EADS en tant qu'employeur de choix. En outre, des débats entre des membres des facultés, des professeurs et des ingénieurs d'EADS permettent de jeter les bases de l'enseignement et des compétences futures des étudiants en vue de les préparer à une carrière réussie dans le secteur aéronautique et spatial. Ces partenariats attestent de l'engagement à long terme d'EADS en faveur de la construction et de l'entretien d'une relation durable avec les universités ou les réseaux éducatifs de premier plan.

Outre une présence directe sur site accrue auprès des étudiants dans les universités, EADS organise sur les différents sites du Groupe (par ex. Eurocopter à Marignane, Airbus à Toulouse, IW et Eurocopter à Ottobrunn, etc.) des visites d'usines pour les étudiants des écoles d'ingénieurs ciblées.

EADS renforce sa démarche et cherche à développer la passion de la technologie et la sensibilisation aux professions d'ingénierie parmi les élèves. Nous assurons la promotion des études scientifiques auprès des élèves, en organisant des compétitions et des présentations dans des écoles et en publiant le « livre de vol ». Ce manuel scolaire présente des faits enthousiasmants et fascinants liés à l'innovation dans le domaine aérospatial. EADS contribue ainsi à garantir la disponibilité future de compétences d'ingénierie, dans la perspective d'une pénurie d'ingénieurs dont les premiers signes se font déjà sentir.

e-recrutement

EADS a déployé sa nouvelle plate-forme de recrutement eRecruiting@EADS. Elle répond aux besoins futurs de recrutement de la Société et accroît la visibilité des postes à pourvoir au sein du Groupe. Des centaines de candidatures sont transmises chaque année par l'intermédiaire de la plate-forme d'emploi d'EADS.

Lancée en novembre 2006, cette nouvelle plate-forme d'embauche est pleinement opérationnelle, le système ayant été remis aux spécialistes RH fin 2006. Il est ouvert aux candidats sur le marché interne et externe de l'embauche depuis le 30 janvier 2007. Le nouvel outil d'e-recrutement permet à la Société de satisfaire ses besoins de main d'œuvre tout en permettant aux candidats de bénéficier de la transparence et de l'intégration d'une plate-forme commune à toutes les Divisions.

Stages et programmes jeunes diplômés

Avec plus de 5 000 stages proposés chaque année en Europe, EADS offre aux étudiants une expérience technique et personnelle de valeur, ainsi qu'une occasion unique de découvrir au plus près le monde de l'industrie. La plupart des stages au sein du Groupe s'adressent aux étudiants dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace, de l'électronique, des technologies de l'information, de la finance ou du management.

Soucieux d'améliorer les compétences et aptitudes personnelles de ses anciens stagiaires, EADS a mis au point le programme *Juniors* de suivi de tous les stagiaires EADS, qui permet de recruter et de fidéliser les stagiaires les plus motivés.

Répartition des effectifs par niveau de qualification

	2008 En pourcentage	2007 En pourcentage	2006 En pourcentage
Université (4 ans et plus)	25,8	24,5	24,4
Université (jusqu'à 3 ans)	18,9	19,4	19,3
Formation professionnelle supérieure	8,8	8,7	9,9
Formation professionnelle (CAP/BEP)	41,3	42,9	40,9
Enseignements scolaires	5,2	4,5	5,5

Développement et formation

Le développement professionnel est une priorité pour le personnel d'EADS. Il comprend notamment les actions de **formation**. EADS affecte chaque année l'équivalent de 4 % de sa masse salariale à la formation et forme plus de 70 000 salariés par an, soit un total de 2,5 millions d'heures.

Afin d'accroître l'efficacité de cet important investissement, EADS s'est dotée d'une Direction de la Formation ayant pour objet d'améliorer la qualité des programmes de formation, de favoriser le partage des ressources internes, d'accroître la réactivité en amont et d'augmenter la valeur pour la Société. Cette direction est placée sous l'autorité du Directeur du Développement des compétences d'EADS.

la Direction de la Formation a notamment créé une Faculté interne commune, où toutes les Divisions partagent des programmes et des ressources de formation, notamment des formateurs internes. Créé en 2006, cette Faculté a dispensé ses premières formations en 2007 et est montée en puissance très rapidement afin de répondre aux besoins du Groupe. Les premiers programmes ciblés au sein de la Faculté ont porté

Diverses autres opportunités, dont des formations professionnelles et des programmes de bourses, sont également mises à la disposition des étudiants sous réserve des réglementations et politiques nationales.

Afin d'accroître les efforts d'intégration, de nouveaux programmes spécifiques de recrutement et de développement ont été mis au point en interne afin de contribuer à la croissance du personnel d'EADS. Un nouveau programme baptisé PROGRESS (*Professional Graduate Entry Support Scheme*) a été lancé pour offrir un premier poste à des candidats talentueux et accroître la mobilité au sein du Groupe. Le recrutement a commencé en octobre 2007. Cinquante participants seront sélectionnés pour faire partie de la première génération PROGRESS en septembre 2008.

Par ailleurs, les Programmes de Développement d'EADS ont désormais fait la preuve de leur efficacité. Ils concernent le développement en matière de gestion financière (Financial Management Development Programme) et le marketing et les ventes (Advanced Marketing and Sales Programme) et sont proposés aux professionnels souhaitant intégrer EADS dans des domaines essentiels tels que les ventes et la finance.

sur la qualité, l'ingénierie des systèmes, la gestion des programmes et les ventes ;

selon la même démarche d'intégration, EADS a décidé de créer un Modèle de Leadership articulé autour de six principes illustrant le mode de direction et de gestion recherché au sein d'EADS. Ce modèle est utilisé pour le développement d'outils tels que les processus de feedback à 360° d'EADS ou des Centres de développement ;

l'Université d'entreprise EADS, créée en 2000 pour développer les compétences des cadres du Groupe et préparer la prochaine génération de dirigeants, a axé ses programmes sur la préparation à l'internationalisation, au progrès et à l'innovation.

Gestion des compétences

EADS a lancé en 2008 une initiative ambitieuse pour sécuriser les compétences clés d'EADS, dans le cadre de deux initiatives principales :

l'identification des compétences clés d'EADS dans la fonction ingénierie, sous-tendue par une décision d'augmenter

l'investissement de formation (30 %) consacré à ces compétences. L'ingénierie de systèmes a ainsi été développée en 2008, après accord avec une organisation de certification internationale, INCOSE, avec la mise au point de plusieurs formations d'une durée de 4 à 40 jours. Une nouvelle voie de carrière est en cours de mise en place afin d'assurer le développement des ingénieurs système. Cette approche est reprise pour la plupart de nos compétences clés ;

- la conception d'un système d'informations permettant d'évaluer les compétences individuelles, d'élaborer un plan de développement approprié et de mieux anticiper les besoins.

Mobilité

Le personnel d'EADS se voit également proposer de nombreuses opportunités de mobilité. Chez EADS, la mobilité s'entend entre fonctions, entre Unités opérationnelles et entre Divisions dans les quatre pays d'origine, à savoir, la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni, ainsi que par des affectations dans d'autres régions du monde, comme l'Amérique ou l'Asie.

Rémunérations

Pratiques en matière de Success Sharing (intéressement aux résultats de l'entreprise)

La politique de rémunération d'EADS est étroitement liée à la réalisation des objectifs individuels et de l'entreprise, au niveau des Divisions comme au niveau du Groupe. En 2007, un plan d'unités soumises à des conditions de performance et d'unités soumises à des conditions de présence a été mis en place à l'intention des membres de la direction du Groupe (Voir « Gouvernement d'entreprise — 4.3.3 Plans de rémunération à long terme »).

Depuis 2005, les régimes d'intéressement d'EADS en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni suivent un même ensemble de règles communes au Groupe, assurant la cohérence de la mise en œuvre du programme dans ces quatre pays.

5.4.3.5 RELATIONS AVEC LES SALARIÉS : UN DIALOGUE VOLONTARISTE

Politique

- « EADS considère qu'un dialogue social permanent et de qualité joue un rôle déterminant dans le succès du Groupe. En particulier, le Comité d'entreprise européen (CEE) facilite un dialogue proactif et fluide avec les représentants du personnel.
- EADS veille à ce que la représentation du personnel soit assurée dans toutes ses Unités opérationnelles, dans une atmosphère constructive. Cette démarche vise à maintenir un équilibre approprié entre les intérêts des salariés et les intérêts économiques du Groupe. »

Performance et meilleures pratiques

Comité d'Entreprise Européen

Le 23 octobre 2000, alors que le Groupe EADS venait d'être créé, la direction, les délégués syndicaux et les représentants des salariés d'EADS aux Comités d'entreprise en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ont signé un accord créant le Comité d'entreprise européen. En 2008, cet accord a été revu afin de l'adapter aux pratiques actuelles du Comité entreprise européen et de prendre en compte les dispositions de la nouvelle directive européenne, alors en préparation. Le groupe ad-hoc de négociation a signé un nouvel accord le 30 octobre 2008. En vertu de ce nouvel accord :

- le CEE se réunit deux fois par an pour information et consultation sur l'évolution de l'entreprise et les perspectives du Groupe ;
- le CEE comprend également un Comité économique, qui se réunit quatre fois par an, en consacrant son attention aux aspects économiques ;
- des sous-comités européens ont également été mis en place au sein de diverses Unités opérationnelles telles qu'Airbus, Eurocopter, Astrium et la Division Défense & Sécurité. Ces sous-comités reproduisent le modèle du CEE d'EADS ;
- il est convenu dans le principe d'établir des Comités nationaux en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne, selon le principe de subsidiarité, afin d'engager le dialogue sur des questions présentant un intérêt au niveau du pays concerné ;
- les règles définissant les différents sujets d'information et de consultation sont clairement définies ;
- les règles de confidentialité des informations données par la direction lors des réunions, déjà définies en 2007 dans un accord annexe, ont été reprises.

Accord-cadre International

Dans le contexte de la mondialisation des activités d'EADS et à titre d'illustration du principe de dialogue permanent, le Groupe et le Comité d'Entreprise Européen du Groupe ont conclu un Accord-cadre International en juin 2005. Par cet accord, les signataires ont affirmé leur engagement sur des principes communs et des normes sociales dont ils reconnaissent le caractère fondamental, et qu'ils entendent promouvoir dans tous les pays où EADS exerce ses activités. C'est ainsi qu'EADS et le Comité d'entreprise européen du Groupe ont affirmé leur attachement au rôle essentiel de la responsabilité sociale pour le succès à long terme.

Les fédérations européennes et internationales de la métallurgie (Fédération Européenne de la Métallurgie, F.E.M. et Fédération Internationale de la Métallurgie, F.I.O.M., respectivement) s'associent à ces principes et sont cosignataires de l'accord.

Les principes énoncés dans l'Accord-cadre International sont conformes aux règles générales des conventions de l'OIT, aux Directives de l'OCDE régissant les entreprises multinationales et aux principes du Pacte Mondial des Nations Unies, signé par EADS en octobre 2003 ; ils s'inscrivent également dans le cadre du Code Éthique d'EADS.

Ils traitent de l'égalité des chances, de la non-discrimination dans l'emploi, des conditions de travail et de la protection de l'environnement. Ils condamnent le recours au travail des enfants et reconnaissent les principes de liberté d'association et de protection des droits syndicaux.

EADS attend de tous ses fournisseurs qu'ils reconnaissent et appliquent les principes de cet Accord-cadre.

Présentation des conventions collectives et accords signés avec les syndicats ou les Comités d'entreprise depuis 2000

Les accords de Groupe traitent des sujets suivants :

- mise en place d'un Comité d'entreprise européen ⁽¹⁾ ;
- mise en place d'un plan d'intéressement liant les primes personnelles à la performance opérationnelle du Groupe ⁽²⁾ ; et

➤ l'Accord-cadre International :

- En Allemagne, des accords ont été conclus sur les sujets suivants : congés payés, prime de Noël, arrêts maladie, départ en préretraite, accords avec le Comité d'entreprise en matière d'intéressement, de prévoyance, de plan de retraite de la Société, de prime de départ anticipé, de plans de suggestions, d'équilibre entre la vie de famille et le travail, de personnes handicapées et de compte épargne-temps,
- En France, des Accords de Groupe ont été conclus sur des sujets tels que les conditions de travail, les droits syndicaux et le dialogue social, les départs en préretraite, la gestion de la deuxième moitié de la carrière, la couverture médicale, le Comité d'entreprise France et les délégués syndicaux, l'égalité professionnelle et la diversité, la durée du temps de travail la formation permanente, le nouveau cadre de l'assurance santé et la gestion des compétences,
- En Espagne, une convention collective, couvrant divers sujets tels que les salaires, le temps de travail et l'organisation du travail, vise également les avantages sociaux tels que l'aide aux enfants du personnel, les transports collectifs, la retraite, l'assurance décès, les prêts, les primes de retraite, les restaurants d'entreprise et le soutien à l'association du personnel.

Il convient de souligner que des conventions collectives peuvent être signées au niveau des Unités opérationnelles sur des questions directement liées à leurs périmètres sociaux spécifiques.

5.5 L'ENTREPRISE CITOYENNE

5.5.1 Entretenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes d'EADS

5.5.1.1 POLITIQUE

« EADS figure parmi les plus grandes entreprises d'Europe. À ce titre, nous sommes conscients de nos obligations et souhaitons apporter notre contribution au contexte culturel, éducatif et social des pays dans lesquels nous exerçons nos activités. En particulier, EADS vise à renforcer les partenariats pour conduire des projets

avec les universités et les centres de recherche, notamment par l'intermédiaire de la Fondation pour la Recherche EADS.

EADS doit s'efforcer de maintenir un dialogue avec les parties prenantes et d'apporter des réponses claires aux demandes de clarification, dans les limites de ses obligations. »

(1) Accord en date du 23 octobre 2000 relatif à la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen et de ses sous-Comités pour l'information et la consultation du personnel conclu entre EADS N.V. et les représentants du personnel.

(2) Accord de Groupe en date du 29 juin 2004 relatif à l'intéressement (success sharing) au sein du Groupe EADS N.V. conclu entre la Direction des Ressources Humaines et le Comité d'Entreprise Européen d'EADS N.V.

5.5.1.2 ORGANISATION

Les initiatives d'EADS comprennent les parrainages, donations ou partenariats. Dans toutes ses implantations, EADS participe à diverses activités, conférences ou institutions intervenant dans des domaines sociaux, éducatifs, culturels ou sportifs. Dans la plupart des cas, ces initiatives sont lancées par des établissements locaux d'EADS en contact permanent avec les parties prenantes concernées.

EADS a mis en place des règles en matière de donations (sous la responsabilité du Secrétariat Général d'EADS) et de sponsoring (sous la responsabilité de la Direction de la Communication d'EADS), qui définissent des critères dans l'attribution de subventions à des projets.

Ces règles fixent également certains seuils au-delà desquels ces activités doivent être communiquées, respectivement, au Secrétaire général ou à la Direction de la Communication, et être approuvées au niveau des Présidents exécutifs.

5.5.1.3 PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

Donations et parrainages

EADS soutient des projets dédiés à la science et l'éducation, par exemple *EADS TechMaster Awards* pour les étudiants en aérospatiale (Royaume-Uni, Singapour), le partenariat avec le Musée des sciences de Londres et le concours SAE Brazil Aerodesign Competition pour les étudiants en aérospatiale.

EADS participe également à des activités humanitaires par le biais de dons d'équipement ou d'expertise et de moyens de transport aérien si nécessaire. Pour citer quelques exemples :

- EADS a établi un partenariat de longue date avec Aviation sans Frontières (« ASF »). Cette organisation à but non lucratif implantée en France, en Allemagne et en Espagne fournit des services de transport aux enfants gravement malades ;
- EADS a financé le projet social Gotas de Flor com Amor, une ONG créée en 1992 avec pour objectif d'éduquer les enfants et adolescents en situation précaire, ainsi que leurs familles. Elle a été reconnue comme organisation civile d'intérêt public en 1993. EADS soutient Gotas de Flor depuis 2004 ;
- EADS a apporté son soutien aux projets de secours d'urgence dans la province du Sichuan à la suite du tremblement de terre du 12 mai, sous forme de donations, d'informations, de matériel informatique et d'aide technique : Airbus et Eurocopter ont effectué des dons financiers ; Astrium a fourni une imagerie satellite détaillée de la zone affectée pour aider les secours à terre ; la Division Défense & Sécurité a livré des tentes pour abriter les victimes ; Eurocopter a constitué une cellule de gestion de crise pour les hélicoptères utilisés dans les opérations de secours.

Enfin, EADS encourage ses salariés à participer individuellement et de façon active et responsable aux initiatives locales, dans une optique de développement des communautés.

Fondation d'entreprise EADS

La Fondation d'entreprise EADS a été créée en France en septembre 2004 afin de promouvoir la recherche pluridisciplinaire dans le domaine des technologies aérospatiales et d'établir des échanges entre les chercheurs du secteur public, le secteur privé et les instituts de recherche de l'enseignement supérieur (voir « — 5.2 Croissance durable »).

Fondation d'entreprise Airbus

La fondation d'entreprise Airbus, constituée en décembre 2008, vise à faciliter les activités caritatives à travers le monde dans le cadre d'un réseau international d'employés, d'associations et d'organisations internationales. Avec un budget initial de 2,5 millions d'euros, la fondation d'entreprise Airbus concentrera son soutien sur trois thèmes : le soutien humanitaire et communautaire, la formation de la jeunesse et l'environnement.

Dans le domaine de l'environnement, la fondation a pour mission de se concentrer sur la protection et l'amélioration de l'environnement, les actions de sensibilisation et le soutien aux projets, en portant une attention toute particulière à la biodiversité. La fondation aidera également les jeunes à développer les connaissances dont ils auront besoin plus tard dans leur vie – en particulier en promouvant l'échange des cultures et un esprit de citoyenneté mondiale. La fondation vise enfin à apporter aide et soutien en cas de catastrophe naturelle et à développer les communautés locales où Airbus est présent.

Dialogue avec les parties prenantes

EADS s'efforce de maintenir un dialogue ouvert avec les parties prenantes en quête d'informations sur les activités, les opérations et les activités de responsabilité sociale d'EADS.

Le Groupe maintient un contact régulier avec les principales agences de notation extra-financière afin de donner l'information la plus précise possible aux parties prenantes et à ses actionnaires. EADS cherche à améliorer en permanence l'intégration de la responsabilité sociale à ses activités quotidiennes. L'analyse faite par ces agences contribue aux efforts d'EADS pour évaluer les points forts et les points faibles du Groupe et souligner les axes d'amélioration du reporting de responsabilité sociale. Ces agences donnent également une indication du positionnement d'EADS par rapport à ses pairs au sein du secteur de l'aérospatial et de la défense.

Journée « Responsabilité d'entreprise » (EADS CSR Day)

Signe de la démarche proactive du Groupe, EADS a tenu sa première journée de la responsabilité d'entreprise le 19 novembre 2008 à Toulouse, afin de discuter de ses initiatives avec les acteurs de la responsabilité d'entreprise (e.g. agences de notation, analystes) et de l'investissement socialement responsable.

Lors de cet événement, le Président du Conseil d'administration et le Président exécutif, ainsi que d'autres dirigeants du Groupe, ont décrit la position d'EADS en matière de responsabilité d'entreprise, en abordant les thèmes de la gouvernance d'entreprise, de l'éthique et de la conformité, des ressources humaines et de l'environnement. L'ordre du jour de cet événement et les présentations peuvent être téléchargés sur le site Internet d'EADS : http://www.eads.net/1024/en/corporate_governance/csr/csr-day.html

5.5.2 Prendre en compte les intérêts des communautés dans la stratégie mondiale d'EADS

5.5.2.1 POLITIQUE

- « EADS est fière de vendre ses produits et de fournir ses services à un nombre croissant de pays grâce à la confiance procurée par sa réputation mondialement reconnue.
- EADS est conscient de ses responsabilités en tant que groupe d'envergure internationale, notamment en ce qui concerne la diffusion de pratiques saines des relations d'affaires internationales, favorisant le développement d'une mondialisation équilibrée et équitable bénéficiant à tous les pays.
- EADS encourage la coopération avec les industries locales chaque fois que cela est possible, afin de soutenir le développement des connaissances et des compétences.
- EADS soutient les initiatives locales de promotion de projets axés sur la responsabilité sociale de l'entreprise. »

5.5.2.2 PERFORMANCE ET MEILLEURES PRATIQUES

EADS met en œuvre sa politique de développement international en créant des usines et des centres d'ingénierie dans des pays stratégiques, en réalisant des opérations de croissance externe ou en établissant des partenariats avec des industriels locaux. En tant qu'entreprise locale responsable, EADS s'engage à prendre en compte les intérêts locaux dans sa stratégie mondiale, en créant des emplois valorisants mis au service du développement de technologies de pointe, en investissant dans des programmes de formation et d'éducation, en soutenant des initiatives locales dédiées à la promotion de projets de responsabilité sociale, et en mettant en œuvre une politique qui favorise la qualité de l'environnement de travail et l'évolution de carrière des salariés locaux. 2008 aura été une nouvelle année de partenariats réussis à cet égard. Pour ne citer que quelques exemples :

Eurocopter va continuer son expansion en Amérique du Sud à la suite de la signature d'un contrat portant sur 50 hélicoptères EC725 qui permettront aux forces armées du Brésil de disposer

d'une flotte capable d'exécuter des missions très variées. Eurocopter est implanté au Brésil depuis plus de 30 ans par l'intermédiaire de sa filiale Helibras, située à Itajuba dans l'État du Minas Gerais. Helibras emploie 270 personnes et est le seul fabricant d'hélicoptères implanté en Amérique du Sud. Le nouveau contrat va se traduire par un doublement de la capacité de production et des effectifs de l'usine d'Itajuba, où les hélicoptères EC725 seront fabriqués et assemblés, et où les activités de support à la maintenance seront déployées après livraison. Ce contrat contribuera également de manière importante au développement du secteur aéronautique du Brésil, les sociétés locales étant appelées à participer étroitement aux activités de fabrication et à bénéficier de transferts de technologie.

En juillet 2008, EADS et Mubadala Aerospace, une division de la Mubadala Development Company des Émirats Arabes Unis (Abou Dhabi) ont signé un accord comportant plusieurs volets. Ce partenariat permettra à EADS de développer ses activités de production et ses ventes au Moyen-Orient. Il devrait générer un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars américains pour Mubadala Aerospace sur une période de dix ans. Dans le cadre de cet accord, EADS développera avec Mubadala Aerospace un centre d'ingénierie et des sites de recherche et de développement à Abou Dhabi. Ces sites permettront au client de disposer de capacités complètes de conception et de développement d'aérostructures composites. Des aérostructures seront ainsi conçues, développées et fabriquées à Abou Dhabi. Conscients des opportunités à long terme offertes par ce partenariat, les deux parties sont convenues d'investir de manière importante dans des programmes d'éducation et de formation. Des accords avec des universités d'Abou Dhabi et des cours de formation professionnelle chez EADS et au sein des usines aérospatiales de Mubadala sont donc programmés.

EADS et le ministère de l'Intérieur du Qatar ont établi un centre de compétences portant sur la technologie TETRA d'EADS. Ce centre comprendra une unité de formation et un banc d'essai des applications et des services. La création de ce centre de compétences est une nouvelle manifestation du

1

2

3

4

5

6

Sommaire

partenariat à long terme qui unit le ministère de l'Intérieur du Qatar et EADS Secure Networks. Les équipes du Qatar bénéficieront notamment d'un transfert régulier de compétences à forte valeur ajoutée, apportées par les experts d'EADS. Il s'agira du premier centre d'excellence TETRA au Moyen-Orient.

En Inde, Astrium a signé un accord à long terme avec Antrix Corporation, Division commerciale de l'ISRO (*Indian Space Research Organisation*), pour l'utilisation des services de lancement du *Polar Satellite Launch Vehicle* indien. Depuis cinq ans, les deux entreprises coopèrent avec succès dans le domaine des activités spatiales, comme le confirme l'attribution des contrats de deux satellites de télécommunication, W2M pour Eutelsat et HYLAS pour Avanti Systems. Ces coopérations

représentent une percée majeure pour le partenariat constitué entre ces deux organisations de technologie spatiale.

Aux États-Unis, EADS North America a pris la décision d'accroître ses investissements et de développer sa présence industrielle. Cette décision permettra de créer des emplois à forte valeur ajoutée et de développer localement des technologies et des produits de pointe pour le marché américain. En avril 2008, EADS a annoncé l'acquisition de PlantCML, un fournisseur leader de solutions d'urgence basé en Californie. Enfin, en tant qu'entreprise citoyenne responsable, EADS North America apporte une aide financière aux associations et institutions des communautés où ses salariés vivent et travaillent.



Entité responsable du Document d'Enregistrement

6

6.1	ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT	214
6.2	ATTESTATION DE L'ENTITÉ ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT	214
6.3	POLITIQUE EN MATIÈRE D'INFORMATIONS	214
6.4	ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE D'INFORMATION	215
6.5	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS	215

6.1 ENTITÉ RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

EADS

6.2 ATTESTATION DE L'ENTITÉ ASSUMANT LA RESPONSABILITÉ DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT

La Société déclare qu'après avoir pris toutes les mesures raisonnables à cet effet, les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement sont, à la connaissance de la Société, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

EADS est représentée par :

Louis Gallois
Président exécutif

6.3 POLITIQUE EN MATIÈRE D'INFORMATIONS

Personne à contacter pour toute information :

Mme Nathalie Errard

Directeur des relations investisseurs et de la communication financière

EADS

37, boulevard de Montmorency

75781 Paris cedex 16

France

Téléphone : +33 1 42 24 28 00

Fax : +33 1 42 24 28 40

E-mail : ir@eads.com

- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 25 avril 2007 et approuvé par cette même autorité ;
- du Document d'Enregistrement déposé en anglais auprès de l'AFM le 24 avril 2008 et approuvé par celle-ci ;
- des États financiers consolidés (IFRS) et des États financiers d'EADS pour les exercices clos les 31 décembre 2006, 2007 et 2008, avec les rapports correspondants des Commissaires aux comptes ; peuvent être inspectés au siège d'EADS dont l'adresse figure ci-après : European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V., Mendelweg 30, 2333 CS Leyde, Pays-Bas ; Siège social (*statutaire zetel*) : Amsterdam, Tél. : + 31 (0)71 5245 600.

Le site Internet, www.eads.com, fournit des informations détaillées sur la Société, y compris le Rapport du Conseil d'administration. En outre, pour toute la durée de vie du Document d'Enregistrement, des copies :

➤ des Statuts ;

Des numéros verts (appel gratuit) sont à la disposition des actionnaires en France (0 800 01 2001), en Allemagne (00 800 00 02 2002) et en Espagne (00 800 00 02 2002). Une adresse électronique est réservée aux messages des actionnaires : ir@eads.com.

6.4 ENGAGEMENTS DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE D'INFORMATION

Les actions de la Société étant admises aux négociations sur Euronext Paris (la « **Bourse de Paris** »), sur le *regulierter Markt* (sous-compartiment Prime Standard) du *Frankfurter Wertpapierbörse* (la « **Bourse de Francfort** ») et sur les bourses de Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence (les « **Bourses**

espagnoles »), la Société est soumise à certaines lois et réglementations applicables en France, en Allemagne et en Espagne, dont les principales dispositions sont résumées au chapitre « Description générale de la Société et de son capital social — 3.1.3 Droit applicable et information du public ».

6.5 CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS

À la date du présent Document d'Enregistrement, aucun changement significatif affectant la situation financière ou commerciale d'EADS n'est intervenu depuis le 31 décembre 2008.



