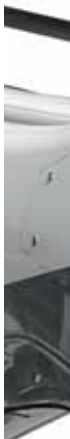


PROGRESSER, INNOVER, TRANSFORMER

PANORAMA EADS 2011



EADS



EADS

PANORAMA 2011



SOMMAIRE

04 CONFIANT AUJOURD'HUI/DEMAIN

- 08 Lettre du Président du Conseil d'administration
- 10 Gouvernement d'entreprise
- 12 Le Conseil d'administration
- 14 Message du Président exécutif
- 16 Le Comité exécutif

18 RÉUSSIR AUJOURD'HUI/DEMAIN

- 22 Entretien avec le Directeur financier
- 24 Entretien avec le Directeur général délégué à la Stratégie et au Marketing
- 26 Principaux marchés d'exportation à l'horizon 2012-2022
- 28 Marchés et perspectives

34 DIRIGER AUJOURD'HUI/DEMAIN

- 38 L'année 2011
- 40 Airbus
- 46 Eurocopter
- 48 Astrium
- 50 Cassidian

52 POLYVALENT AUJOURD'HUI/DEMAIN

- 56 Des employés engagés
- 58 Innovation et éco-efficience
- 60 Gestion des programmes
- 62 Chaîne d'approvisionnement

- 64 Glossaire
- 66 Adresses
- 68 Informations actionnaires

PROGRESSER, INNOVER, TRANSFORMER

EADS est sur la bonne voie : notre performance financière progresse, de même que le développement de nos principaux programmes.

Nous restons à l'avant-garde de l'innovation en développant de nouvelles technologies, en lançant de nouveaux produits et en fournissant des solutions avancées pour répondre aux besoins de nos clients.

Nous bâtissons l'avenir, en adaptant la Société à un environnement commercial soumis à de nombreux changements et en multipliant nos activités dans de nouveaux domaines prometteurs.

En bref, nous progressons, nous innovons, nous transformons.



A380 survolant Hong Kong



CONFIANT

avec la capacité d'aller
toujours plus loin

AUJOURD'HUI

Airbus fournit les avions commerciaux et militaires les plus innovants du monde à des clients répartis aux quatre coins de la planète. L'emblématique A380 en est l'illustration.



Scannez le code QR avec votre smartphone pour obtenir de plus amples informations ou consultez le site www.eads.com

DEMAIN

En permettant une diminution de la consommation de carburant de 15 %, l'A320neo fixe de nouvelles normes de performance dans le segment des avions monocouloirs.







LETTRE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

BODO UEPPER

Chers actionnaires,

Je vous avais écrit, l'année dernière, qu'EADS maintiendrait le cap lors de « son envol vers l'avenir ». Nous avons tenu parole. En 2011, EADS a encore progressé en dépit des turbulences économiques. Le titre du Panorama de cette année – Progresser, innover et transformer – est l'exact reflet de ces améliorations.

Tout d'abord, EADS a progressé à la fois sur le plan financier et au niveau de ses principaux programmes. En 2011, nos indicateurs financiers principaux ont dépassé nos prévisions et les attentes du marché. L'augmentation du cours de l'action EADS montre que le marché a récompensé nos excellents résultats. EADS a obtenu la meilleure performance de l'indice CAC 40 et la deuxième du MDAX.

Le Groupe a également affiné la gestion de ses programmes. Les grands programmes, tels que l'A380, l'A400M, l'A350 XWB et le NH90, progressent et la Direction n'a pas manqué de signaler les défis qui restent encore à relever.

2011 a également été une année marquée par d'importantes innovations. Je suis particulièrement fier que le Conseil d'administration ait été impliqué dans l'une des plus remarquables d'entre elles : l'A320neo. Il s'agissait d'une décision audacieuse, mais son incroyable succès, avec plus de 1 200 commandes fermes enregistrées l'année dernière, a prouvé le bien-fondé de cette décision.

Le Conseil d'administration a, de plus, soutenu la stratégie d'innovation ambitieuse d'Eurocopter, représentée par plusieurs plateformes et démonstrateurs d'un genre nouveau en 2011 et par le lancement du programme d'hélicoptères X4.

Enfin, EADS se transforme. Réussir sur les marchés mondiaux demande de la souplesse, du dynamisme et une volonté d'adaptation qu'EADS a su mettre en œuvre. Ainsi, Astrium travaille à l'amélioration de sa compétitivité sur les marchés à l'exportation grâce au programme de transformation AGILE ; celui-ci a commencé à porter ses fruits l'année dernière avec la conclusion de contrats majeurs aux États-Unis et en Malaisie. Cassidian a entamé une transformation de grande ampleur afin de promouvoir la mondialisation et

“Réussir sur les marchés mondiaux demande de la souplesse, du dynamisme et une volonté d'adaptation qu'EADS a su mettre en œuvre.”

s'adapter à un contexte commercial difficile sur nos marchés fondateurs en Europe. En 2011, Eurocopter a terminé son plan de transformation, baptisé SHAPE, en deux ans, ce qui a renforcé ses capacités lors du repli du marché.

Le Conseil d'administration soutient ces actions de transformation qui devraient permettre à EADS de poursuivre sa croissance dans l'avenir.

Notre mission, au sein du Conseil d'administration et de ses différents Comités, consiste à guider le management du Groupe, à remettre en cause le statu quo si besoin est et à valider l'orientation stratégique, afin de garantir la poursuite de cette réussite européenne inédite. Le Conseil d'administration a ainsi accordé sans réserve son soutien à EADS dans la voie du progrès, de l'innovation et de la transformation en 2011.

- © Le Conseil d'administration est resté vigilant sur les principaux programmes : A380, A350 XWB, A400M, A320neo, NH90 et Tigre.
- © Le Comité Stratégique a examiné de très près les stratégies du Groupe par pays. Il a également évalué les projets d'acquisition et assisté le Conseil d'administration dans ses décisions.
- © Le Comité d'Audit a préparé l'approbation trimestrielle du Conseil d'administration et la publication des états financiers d'EADS. Il s'est également concentré sur de nouvelles améliorations à apporter à la gestion du risque d'entreprise et au respect de la conformité.
- © Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est assuré que le programme de primes et de rémunération, tel que modifié en 2010, a été appliqué et ce conformément aux indicateurs de référence externes. En dehors de la planification normale des successions, ce comité a également assisté le Conseil d'administration en préparant les futurs changements à la tête du Groupe.

Ces changements ne concernent pas seulement la Direction générale, mais également le Conseil d'administration. En tant que Président du Conseil d'administration, je suis très fier de

conclure mon mandat sur une note aussi positive. Conscient des grands succès obtenus, mais également des défis qu'EADS doit encore relever, je transmets la présidence du Conseil d'administration en toute confiance à mon successeur, alors que j'entame un mandat d'administrateur ordinaire. Je suis très reconnaissant à nos administrateurs indépendants d'avoir accepté d'assumer un mandat supplémentaire. Leur engagement au sein du Conseil d'administration d'EADS a été incomparable, tout comme l'implication de Louis Gallois et de toute l'équipe de Direction d'EADS. Je les remercie pour la qualité de leur travail. Je suis persuadé que Tom Enders et la nouvelle équipe dirigeante continueront dans cette voie. Nous sommes unis afin de vous servir, vous nos Actionnaires, et c'est avec grand plaisir que le Conseil d'administration propose de remercier votre fidélité par le versement d'un dividende de 0,45 euro par action.

Sincèrement,



BODO UEPPER
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



ARNAUD LAGARDÈRE

M. Lagardère doit succéder à M. Uebber en tant que Président du Conseil d'administration, à la suite de l'Assemblée générale annuelle du 31 mai 2012.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Centrées sur les principaux problèmes opérationnels et stratégiques, les discussions du Conseil d'administration ont porté sur les programmes majeurs comme l'A350 XWB, sur les acquisitions de sociétés, sur la succession et les relèves au niveau de la Direction et sur l'implication des collaborateurs d'EADS.

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises en 2011, avec un taux moyen de participation aux réunions de 86 %. Le Président exécutif l'a tenu régulièrement informé au travers de rapports d'activité et de plans stratégiques et opérationnels.

Tout au long de l'année, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A320neo, l'A400M, l'A380, Ariane 5, Paradigm, Eurofighter, Talarion et la sécurité des frontières saoudiennes. Il a suivi l'avancement des travaux concernant l'amélioration de la gestion des programmes à travers le Groupe. En outre, le Conseil d'administration s'est concentré sur la stratégie d'EADS et, conformément aux objectifs définis dans la Vision 2020, il a approuvé les rachats de Vector Aerospace, de Satair et de Vizada qui ont consolidé la position d'EADS sur le plan international et plus particulièrement dans le domaine des services.

Le Conseil d'administration s'est également intéressé à la crise de la dette souveraine en Europe, aux résultats financiers du Groupe et à ses prévisions, à la gestion des actifs, à la conformité des processus opérationnels clés, ainsi qu'aux initiatives en matière d'efficacité et d'innovation.

Il a examiné les éléments concernant les systèmes de gestion du risque d'entreprise (GRE), les réglementations relatives au contrôle des exportations, sa politique de relations avec les investisseurs et de communication financière, ainsi que les risques juridiques. Enfin, le Conseil d'administration s'est concentré sur des questions liées à la gouvernance et à la planification des successions afin d'assurer une transition en douceur au sein du Conseil d'administration et de la Direction en 2012.

AUTOÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Début 2012, le Secrétaire général a mené à bien l'auto-évaluation annuelle : celle-ci a conclu que le travail du Conseil d'administration a gagné en maturité et en efficacité, lui permettant d'aborder de nouveaux problèmes et de traiter des affaires importantes au mieux des intérêts du Groupe. Les réunions ponctuellement organisées sur les différents sites industriels du Groupe sont jugées bénéfiques. Cette pratique sera donc renouvelée.

La plupart des administrateurs ont été satisfaits d'avoir passé moins de temps que par le passé à traiter des difficultés rencontrées au niveau des différents programmes industriels et d'avoir consacré davantage de temps aux questions de long terme. En 2011, pour la troisième fois, une réunion d'une journée entière a été dédiée à la stratégie, avec notamment une évaluation des stratégies par pays et l'analyse de la concurrence dans les secteurs industriels.

Le Conseil d'administration considère que ses membres, aux nationalités et aux compétences diverses, possèdent une solide expérience dans les domaines financiers et stratégiques. En 2011, les compétences du Conseil d'administration ont été mises au service des thématiques suivantes : stabilisation des programmes A400M et A380 ; élimination des risques techniques et commerciaux liés à l'A350 XWB ; lancement de l'A320neo ; finalisation d'acquisitions majeures ; résultats de la refonte intégrale du système de rémunération des cadres dirigeants ; maintien des activités de défense malgré les pressions à la baisse qui s'exercent sur les dépenses publiques et les budgets

de défense ; poursuite de la stratégie régionale et par segment d'activité ; enfin, planification des relèves.

COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois en 2011, avec un taux moyen de participation de 85 %, pour examiner les résultats financiers, la performance et les informations communiquées aux marchés financiers. Il a également examiné les progrès et le développement de l'organisation Compliance, l'efficacité du système de gestion du risque d'entreprise et de l'audit interne.

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni à quatre reprises en 2011, avec un taux moyen de participation de 94 %. Outre la formulation de recommandations au Conseil d'administration concernant les nominations importantes au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a examiné les meilleurs profils et le plan de successions. Il a évoqué les mesures à mettre en place pour améliorer l'implication des collaborateurs et promouvoir la diversité, a passé en revue la rémunération des membres du Comité exécutif en 2011, le plan d'actionnariat salarié et la rémunération variable. Il a également proposé les modalités du plan de rémunération à long terme (ESOP) pour 2012.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Le Comité Stratégique s'est réuni trois fois en 2011, avec un taux moyen de participation de 80 %. Ce Comité a surveillé la mise en œuvre des principales initiatives stratégiques du Groupe et des Divisions, les cibles d'acquisition et les cessions potentielles, ainsi que les grandes priorités du Groupe. Il a en outre formulé des recommandations au Conseil d'administration concernant l'environnement concurrentiel, la politique industrielle au sein des pays fondateurs du Groupe, la perception que la Société a de ses principaux marchés et les nouvelles contraintes qui pèsent sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen des stratégies menées dans différents pays.

COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION*

© Comité d'Audit

Hermann-Josef Lambert (Président)
Rolf Bartke
Dominique D'Hinnin
Sir John Parker

© Comité Stratégique

Bodo Uebber (Président)
Louis Gallois
Arnaud Lagardère
Michel Pébereau
Wilfried Porth

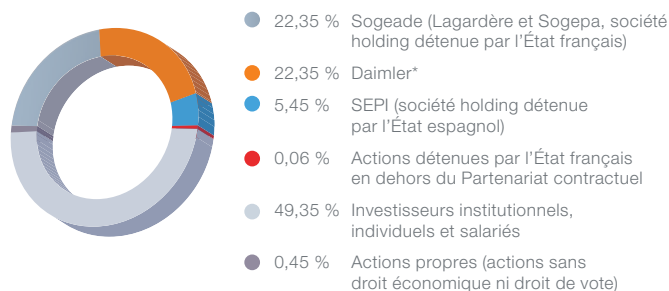
© Comité des Rémunérations et des Nominations

Sir John Parker (Président)
Dominique D'Hinnin
Hermann-Josef Lambert
Wilfried Porth

Pour plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter le chapitre GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE du DOCUMENT D'ENREGISTREMENT 2011.

* Composition actuelle. La composition future de ces comités sera soumise à la décision du Conseil d'administration nouvellement nommé, à la suite de l'Assemblée générale annuelle du 31 mai 2012.

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT au 31 décembre 2011



* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler a réduit de 7,5 % sa participation au capital d'EADS, tout en conservant ses droits de vote sur l'ensemble de sa participation de 22,5 % dans le capital d'EADS à cette date.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION*



01



02



03



04



07



08



09



10

01

BODO UEPPER (52 ans)

Président du Conseil d'administration d'EADS

Outre son poste de Président du Conseil d'administration, M. Uebber siège au Conseil d'administration de Daimler AG, en tant que responsable de la finance et du contrôle de gestion, ainsi que de Daimler Financial Services. Il occupait auparavant divers postes dans la finance chez DASA AG, Dornier Luftfahrt GmbH et MTU Aero Engines GmbH.

07

DOMINIQUE D'HINNIN (52 ans)

Cogérant de Lagardère SCA

En plus d'être cogérant de Lagardère SCA, M. D'Hinnin en est le Directeur financier. Il a précédemment occupé différents postes de direction chez Lagardère, en étant successivement responsable de l'audit interne, Directeur financier d'Hachette Livre et Vice-président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis.

02

LOUIS GALLOIS (68 ans)

Président exécutif d'EADS

Avant d'occuper son poste actuel, M. Gallois a été Président-directeur général de la SNECMA, Président-directeur général d'Aérospatiale, Président de la SNCF, Président-directeur général d'Airbus et administrateur d'EADS depuis la création de la Société. Au début de sa carrière, il a occupé des fonctions au sein de divers ministères en France (Économie et Finances, Recherche et Industrie et Défense).

08

SIR JOHN PARKER (69 ans)

Président d'Anglo American PLC

Avant ses fonctions actuelles, Sir John Parker a assumé diverses fonctions de direction dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment été président de National Grid jusqu'à fin 2011 et a passé 25 ans en qualité de Président exécutif d'Harland & Wolff et du Groupe Babcock International.

03

ARNAUD LAGARDÈRE (50 ans)

Associé gérant de Lagardère SCA

Avant ses fonctions actuelles, M. Lagardère a occupé différents postes de direction générale, notamment en tant que Président exécutif de Lagardère Media et Lagardère Active, Président exécutif de Grolier Inc. et responsable des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra. En outre, il a occupé le poste de Co-président du Conseil d'administration d'EADS de 2003 à 2007.

09

LAKSHMI N. MITTAL (61 ans)

Président-directeur général d'ArcelorMittal

M. Mittal est un entrepreneur qui a fondé Mittal Steel Company en 1976. Sa société s'est développée avec succès au fil des ans jusqu'à devenir le plus grand groupe sidérurgique du monde, sous le nom d'ArcelorMittal. M. Mittal est reconnu pour son rôle prédominant dans la restructuration de la sidérurgie mondiale.

* Composition actuelle. Messieurs Gallois, Bartke et Eguigaray ne se présenteront pas pour un renouvellement de leur mandat d'Administrateur à l'expiration de leur mandat actuel lors de la clôture de l'Assemblée générale annuelle qui se tiendra le 31 mai 2012. Les candidatures de messieurs Enders, Trichet et Piqué i Camps ont été proposées pour pourvoir aux postes d'Administrateurs vacants, sous réserve de la décision de l'Assemblée générale annuelle.



NOUVEAUX ADMINISTRATEURS DONT LA CANDIDATURE
SERA SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE



04
HERMANN-JOSEF LAMBERTI (56 ans)
Membre du Directoire de Deutsche Bank AG
M. Lamberti est le Directeur général délégué de Deutsche Bank AG qu'il a rejointe en 1998. Il avait acquis au préalable une grande expérience chez IBM, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement d'applications internes, des ventes, des logiciels personnels, du marketing et de la gestion de la marque.

05
MICHEL PÉBEREAU (70 ans)
Président honoraire de BNP Paribas
M. Pébereau a été le Président du Conseil de BNP Paribas jusqu'à fin 2011. Il dirigeait auparavant la banque BNP et a mené la fusion ayant donné naissance à BNP Paribas en 2000. Il a également dirigé le Crédit Commercial de France, après avoir occupé plusieurs postes de haut rang au sein du Trésor.

06
WILFRIED PORTH (53 ans)
Membre du Directoire de Daimler AG
M. Porth est le Directeur des ressources humaines de Daimler. Il est également responsable des relations sociales, de l'informatique et des achats de services et matériaux hors production. Il a occupé précédemment différentes fonctions d'encadrement en ingénierie au sein du groupe Daimler.

10
ROLF BARTKE (64 ans)
Président de Keiper-Recaro Group
M. Bartke a été Président de Kuka AG de 2005 à 2009. Il a dirigé la division Vans de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il a occupé auparavant différents postes à la direction générale de Daimler AG.

11
JUAN MANUEL EGUIAGARAY (66 ans)
Conseiller économique
M. Eguiagaray est un économiste renommé et ancien ministre de la Fonction publique (1991-93) et de l'Industrie et de l'Énergie (1993-96) en Espagne. Il a également été professeur d'économie à l'Université Deusto de Bilbao et à l'Université Carlos III de Madrid.

THOMAS
ENDERS (53 ans)

JEAN-CLAUDE
TRICHET (69 ans)

JOSEP PIQUÉ I
CAMPS (57 ans)



MESSAGE DU PRÉSIDENT EXÉCUTIF

LOUIS GALLOIS

*Chers actionnaires,
chers salariés,
chers clients,
et chers fournisseurs*

L'an dernier, j'avais exprimé ma conviction selon laquelle à l'aube de sa deuxième décennie, EADS allait amorcer son décollage, démontrant la puissance de sa stabilité et de sa maturité. En 2011, EADS a amélioré tous ses grands indicateurs financiers, notamment son chiffre d'affaires, ses prises de commandes, son EBIT* et son résultat net. Toutes les Divisions du Groupe participent à la progression (qui s'avère supérieure aux prévisions) de l'EBIT* :

- © Avec une augmentation de sa production pour la dixième année consécutive, Airbus Commercial atteint le niveau record de 534 livraisons tandis qu'Airbus Military a livré 29 appareils.
- © Airbus Commercial enregistre 1 419 commandes nettes, essentiellement grâce à l'A320neo, avion le plus vendu dans l'histoire de l'aviation.
- © Dans un contexte de marché difficile, Eurocopter a réalisé un excellent chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros.
- © Les commandes et la trésorerie nette ont atteint des niveaux exceptionnels, ce qui garantit notre avenir et nous donne une marge de manœuvre supplémentaire pour de nouvelles initiatives visant à développer la Société.

Ces chiffres témoignent du portefeuille de produits de pointe du Groupe, qui a contribué à une longue liste de réussites en 2011 :

- © Attentif à ses clients, **Airbus** a équipé l'A320 de nouveaux réacteurs qui améliorent considérablement l'économie du transport aérien. La nouvelle option moteur (neo) a été bien inspirée et révèle l'immensité de la demande en innovations rentables sur des plateformes déjà éprouvées.
- © **Astrium** a mené à bien l'exécution de ses programmes. Ariane 5 a réalisé cinq lancements sur l'année et affiche avec succès son 46^e lancement consécutif, garantissant à l'Europe un accès autonome à l'espace. Afin de préserver cette compétence clé, il est indispensable qu'EADS procède au lancement d'Ariane 5 *Midlife Evolution*.

- © **Eurocopter** a livré le 1 000^e Dauphin, le 1 000^e EC135 et le 100^e NH90. Ces hélicoptères jouent un rôle essentiel pour nombre de ses clients, civils ou militaires. L'hélicoptère hybride X³ et l'AS350 montrent que la stratégie d'innovation ambitieuse d'Eurocopter porte ses fruits, comme ce fut le cas lors du salon HeliExpo début 2012 où Eurocopter a reçu 191 commandes.
- © Le montant des commandes de **Cassidian** pour 4,2 milliards d'euros, est conséquent, compte tenu du contexte commercial difficile. La Division a également livré le 300^e Eurofighter. Ce programme emblématique européen est déjà un succès. J'en appelle cependant à nos pays partenaires pour qu'ils soutiennent l'intégration d'une gamme plus complète d'options sur cet avion afin d'augmenter ses chances à l'export.
- © **Les Autres Activités** se portent bien également. ATR a connu une année exceptionnelle avec 119 commandes nettes, qui représentent plus de 80 % de toutes les ventes d'appareils régionaux de 50 à 90 sièges. En mars 2012, EADS North America a livré son 200^e hélicoptère utilitaire léger à l'armée américaine sur les 345 unités prévues. Toutes les livraisons ont été honorées en respectant les budgets fixés et les délais impartis.

Ces succès ainsi que les acquisitions réalisées en 2011 confortent notre stratégie de croissance. Les acquisitions de Vector Aerospace, Vizada, Satair et Metron vont accroître nos offres de services et contribuer à élargir notre ancrage mondial. Nous nous concentrons à présent sur l'intégration en douceur de ces entreprises rentables. Nous restons ouverts à de nouvelles acquisitions si des opportunités se présentent et que les conditions sont favorables. Nos réserves de trésorerie nous donnent toute la latitude requise pour agir en ce sens.

En parallèle, nous devons continuer à gérer les risques et les défis. Airbus travaille à la résolution des problèmes qui affectent les pieds de nervure des voilures de l'A380 dans l'intérêt de nos clients et à la gestion du développement complexe de l'A350 XWB. Ce programme est très délicat. De son côté, Airbus Military progresse à grande vitesse afin de parvenir à une première livraison client de l'A400M dans les délais. En outre, nous surveillons le contexte macroéconomique et les discussions en cours avec les gouvernements, notamment allemand, concernant les futurs programmes d'achats de défense. Il est primordial que ces discussions aboutissent rapidement à des solutions satisfaisantes pour tous.

Notre capacité à réussir et à gérer les risques, nous la devons au meilleur atout que possède EADS : ses collaborateurs. Le dynamisme du Groupe est en effet le fruit des efforts de ses 133 000 salariés répartis dans le monde. Ils sont fiers, compétents et motivés, c'est pourquoi ils méritent tout notre soutien. Nous avons, en 2011, mené la troisième partie de notre enquête de satisfaction auprès de nos collaborateurs, afin de permettre à EADS d'être l'un des meilleurs employeurs.

Cet engagement est partagé par la nouvelle équipe de direction et le nouveau Conseil d'administration du Groupe. Lorsque je suis devenu Président exécutif en 2007, EADS avait besoin d'une nouvelle orientation et d'une plus grande cohésion. Nous avons énormément progressé depuis. Je pense que mes cinq années en tant que Président exécutif, qui se sont déroulées à un rythme soutenu, ont été un succès grâce à l'implication d'une équipe de direction et d'une main-d'œuvre de qualité. Tom Enders est le meilleur candidat possible pour me succéder. Il connaît la Société sur le bout des doigts. Il est l'incarnation de son état d'esprit en tant que moteur du changement et le meilleur ambassadeur de la réussite européenne qu'EADS représente. La nouvelle équipe de dirigeants qui l'entourent partage le même état d'esprit. Je leur souhaite bonne chance afin de conduire EADS sur la voie de la croissance et du succès, pour le plus grand bénéfice de nos collaborateurs, de nos partenaires, de nos clients et de nos actionnaires.

Les cinq dernières années de vosites sont les vôtres, merci de votre soutien. EADS représente le meilleur de l'Europe : que l'aventure continue !



LOUIS GALLOIS
PRÉSIDENT EXÉCUTIF



THOMAS ENDERS

M. Enders doit succéder à M. Gallois en tant que Président exécutif, à la suite de l'Assemblée générale annuelle du 31 mai 2012.



LE COMITÉ EXÉCUTIF*

SEAN O'KEEFE

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

MARWAN LAHOUD

dirige les activités de Stratégie et Marketing d'EADS
M. Lahoud est chargé d'élaborer et d'exécuter la stratégie du Groupe, notamment en matière de fusions-acquisitions, ainsi que le marketing et le développement à l'international.

THOMAS ENDERS

dirige la Division Airbus
M. Enders est responsable des activités commerciales et militaires d'Airbus, de la promotion des programmes en cours et en développement, ainsi que des initiatives stratégiques.

DOMINGO UREÑA-RASO

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

LUTZ BERTLING

dirige la Division Eurocopter
M. Bertling a pour mission de renforcer la position de leader d'Eurocopter et d'assurer le succès commercial et la satisfaction des clients pour l'ensemble des programmes d'hélicoptères et des services associés.

LOUIS GALLOIS

Président exécutif d'EADS
M. Gallois est responsable de la bonne gestion globale de l'entreprise et des activités du Groupe EADS. Il préside le Comité exécutif.

* Composition actuelle. La future composition sera soumise à la décision du nouveau Conseil d'administration.



HANS PETER RING

est le Directeur financier d'EADS. M. Ring a pour fonction d'assurer la bonne gestion des ressources financières d'EADS, afin de soutenir la performance opérationnelle, de favoriser la création de valeur et de préparer l'avenir du Groupe.

STEFAN ZOLLER

dirige la Division Cassidian. M. Zoller est en charge du succès de la performance de Cassidian et prépare l'avenir de la Division.

JUSSI ITÄVUORI

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

FABRICE BREGIER

est Directeur général délégué d'Airbus. M. Bregier gère les activités d'Airbus et le programme Power8. Sa mission permanente consiste également à améliorer la performance opérationnelle de l'ensemble du Groupe EADS.

FRANÇOIS AUQUE

dirige la Division Astrium et coordonne les activités espace et défense. M. Auque gère Astrium et la coordination entre les activités spatiales, de défense et sécurité du Groupe afin de favoriser les synergies.

JEAN BOTTI

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

RÉUSSIR

en inscrivant les résultats
dans la durée

AUJOURD'HUI

Une technologie de pointe qui produit des appareils innovants comme l'EC145 T2 d'Eurocopter, plus silencieux et moins consommateur en carburant.



Scannez le code QR avec votre smartphone pour plus d'informations ou consultez le site www.eads.com









DEMAIN

Le nouveau démonstrateur longue portée et grande vitesse X³ conjugue la capacité de décollage à la verticale d'un hélicoptère et la vitesse d'un avion.



ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR FINANCIER

HANS PETER RING

Selon vous, quels sont les messages les plus importants à retenir des résultats financiers d'EADS en 2011 ?

Tout d'abord, le message est dans l'ensemble positif. En ce qui concerne nos grands indicateurs financiers, nous avons dépassé nos prévisions. Notre chiffre d'affaires a augmenté de 7 % pour atteindre 49,1 milliards d'euros, en dépit de la volatilité de l'environnement macroéconomique. Notre carnet de commandes a considérablement augmenté, pour s'établir à 541 milliards d'euros. Il constitue un formidable tremplin pour l'avenir de nos activités. L'EBIT* avant éléments non-récurrents a progressé de 34 %, à 1,8 milliard d'euros. Sans compter que cette amélioration se répercute sur le résultat net qui a augmenté de 87 % pour atteindre 1 033 millions d'euros. L'évolution du cours de notre action est le reflet de ces très bons résultats.

En 2011, EADS a effectué plusieurs acquisitions majeures. Votre approche de la gestion de trésorerie a-t-elle évolué ?

Je dirais que notre capacité à procéder à des acquisitions stratégiques, comme celles de Vizada, Vector Aerospace, Satair et Metron en 2011, provient principalement de notre approche prudente de la gestion de trésorerie : celle-ci demeure une priorité. L'investissement de près d'1,5 milliard d'euros dans des acquisitions en 2011 est largement financé par le flux de trésorerie disponible avant acquisitions. Notre position de trésorerie nette à fin 2011 s'élevait à 11,7 milliards d'euros. La solidité de ce montant nous permet d'investir dans la croissance interne, voire dans de nouvelles acquisitions, à l'avenir.

EADS propose le versement d'un dividende de 0,45 euro par action en 2012. Comment expliquez-vous cette augmentation ?

Je suis heureux que nous soyons en mesure de partager nos bonnes performances avec ses actionnaires grâce à un dividende en hausse. Par rapport au dividende de 0,22 euro par action versé en 2011, l'augmentation est conséquente et cohérente avec les performances financières affichées de la Société. Fondé sur un bénéfice par action (BPA) de 1,27 euro en 2011, ce taux de distribution des bénéfices est similaire à celui des entreprises du secteur. À mesure que le Groupe

“En termes financiers, je pense que la Société n’a jamais été aussi saine, avec un chiffre d’affaires soutenu, un carnet de commandes très étoffé et un profil financier des plus solides.”

gagnera en maturité, cette politique de dividendes tiendra lieu d’objectif pour l’avenir.

Quel est, selon vous, le risque de change pour EADS à l’avenir ?

Par le passé, EADS a été pénalisé par le fléchissement continu du dollar face à l’euro. En 2011, la dégradation des taux de couverture par rapport à l’année précédente a eu un impact négatif d’environ 200 millions d’euros sur l’EBIT* avant éléments non-récurrents d’Airbus. Au cours des deux ou trois prochaines années, nous ne prévoyons cependant pas d’impacts importants sur l’EBIT* du fait de la détérioration des taux de couverture.

En ce qui concerne l’avenir, nous continuons de privilégier une hausse des achats réalisés en dollars et notre ancrage industriel à travers le monde, afin de réduire notre exposition. Nous avons également accru, en 2011, le nombre de contrats conclus en euros avec les compagnies aériennes. Avec plus de 5 milliards de dollars de chiffre d’affaires pour de futurs avions convertis en euros. Naturellement, nous poursuivons notre politique de couverture.

Quelle performance financière devons-nous attendre de la part d’EADS pour l’année qui vient ?

Partant du principe que l’économie mondiale et le trafic aérien augmentent conformément aux prévisions en vigueur et que l’euro continue de s’échanger aux environs de 1,35 dollar, nous tablons sur une croissance du chiffre d’affaires supérieure à 6 % en 2012. Au vu des hausses de production en cours chez Airbus, les livraisons devraient atteindre 570 avions commerciaux environ. L’EBIT* avant éléments non-récurrents du Groupe devrait atteindre 2,5 milliards d’euros en 2012 du fait des hausses de volumes chez Airbus et Eurocopter, de politiques tarifaires plus favorables chez Airbus et de l’amélioration au niveau de l’A380. Il s’agit là de progrès importants.

Selon vous, où se situent les principaux risques ?

Notre rentabilité future dépend en grande partie de notre capacité à mettre en œuvre nos grands programmes complexes. Le premier A400M devrait bientôt être livré. La production en série de l’A380 progresse, le nombre de livraisons passant de

18 unités en 2010 à 26 en 2011. La Direction se concentre sur la résolution à long terme des problèmes liés aux pieds de nervure des voilures de l’appareil. L’A350 reste notre plus gros défi industriel et exige la plus grande attention de la Société : le calendrier se resserre alors qu’Airbus progresse vers le franchissement de nouveaux points d’étape.

Nous devons rester vigilants face aux différents risques que représentent le climat macroéconomique et son impact sur la croissance du PIB, l’augmentation du trafic aérien, la capacité des gouvernements à investir et la volatilité accrue des marchés financiers.

En 2012, vous allez quitter vos fonctions de Directeur financier après dix ans de service à ce poste. Selon vous, quelles ont été vos principales réussites ?

Mes années en tant que Directeur financier d’EADS ont été riches et je suis fier de la façon dont le Groupe, leader dans son secteur, a évolué. En termes financiers, je pense que la Société n’a jamais été aussi saine, avec un chiffre d’affaires important, un carnet de commandes très étoffé et un équilibre financier des plus solides. C’est le bilan d’une Direction et d’une équipe financière solides, mise en place lors du changement de gouvernance intervenu il y a cinq ans. J’ai particulièrement apprécié les échanges privés et professionnels que j’ai pu avoir avec la communauté financière. Cela a été un plaisir et un privilège de partager et de faire entendre le point de vue d’actionnaires, d’analystes et d’experts qui se passionnent pour notre secteur d’activité et je suis reconnaissant de la confiance que m’ont témoignée les nombreuses personnes que j’ai rencontrées.

Plus important encore, je pense que la Société va connaître une forte croissance financière. Je suis convaincu que la nouvelle équipe de direction et mon successeur, Harald Wilhelm, qui a été l’un des piliers de mon équipe financière, ont tous les atouts en mains pour conduire notre Société vers de nouveaux succès.

ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ À LA STRATÉGIE ET AU MARKETING

MARWAN LAHOUD

En matière de stratégie d'EADS, quels sont, selon vous, les faits marquants de 2011 ?

En 2011, nous avons redoublé d'efforts pour atteindre nos objectifs à plus long terme via des acquisitions ciblées. Les sociétés que nous avons acquises – en particulier, Vector Aerospace, spécialiste de la maintenance, Vizada, fournisseur de communications par satellite, Satair, expert dans la logistique des pièces détachées et Metron, spécialiste de la gestion du trafic aérien – nous aideront à renforcer la part des services dans notre activité ainsi que notre ancrage mondial.

Nous avons également procédé à des avancées stratégiques importantes dans le cadre de coentreprises. C'est notamment le cas au Kazakhstan où nous avons déjà conclu un partenariat stratégique dans le domaine spatial. En 2011, Eurocopter a signé dans ce pays un accord afin d'officialiser l'existence de sa coentreprise, Kazakhstan Engineering, qui a commencé à assembler et livrer le premier des 45 EC145 qui seront acquis par le gouvernement kazakh d'ici 2016. Eurocopter a également créé une coentreprise avec Korea Aerospace Industries pour assurer la commercialisation et le support de l'hélicoptère utilitaire coréen.

Pouvez-vous expliquer en quoi ces acquisitions illustrent votre stratégie ?

Comme vous le savez, nous avons pour objectif d'augmenter la part des services dans les activités d'EADS et de porter à 25 % du chiffre d'affaires d'ici 2020. Parallèlement, nous voulons renforcer notre présence mondiale et accéder ainsi à de nouveaux marchés, notamment en Amérique du Nord et dans les pays émergents où la croissance est soutenue. Nous souhaitons également diversifier les devises dans lesquelles sont libellées nos opérations. Les acquisitions que nous avons réalisées en 2011 nous aideront à remplir ces objectifs, tout en apportant une contribution positive à la rentabilité d'EADS.

Vector Aerospace, par exemple, est une entreprise principalement basée au Canada et au Royaume-Uni, mais qui est également implantée aux États-Unis et en Afrique du Sud. En tant que leader dans la fourniture de services de maintenance d'hélicoptères multiplateformes, Vector Aerospace complète

clairement les compétences actuelles d'Eurocopter et apporte un solide portefeuille de clients tant civils que militaires.

Vizada renforcera également la présence d'EADS sur le marché nord-américain dont elle est déjà un fournisseur majeur du gouvernement ainsi que de clients civils. Implantée sur cinq continents, Vizada complète parfaitement les portefeuilles actuels d'Astrium dans les activités institutionnelles et dans les communications sécurisées par satellite. Vizada et Vector Aerospace sont, en outre, des entreprises rentables.

Qu'en est-il des autres acquisitions ?

Satair répond également parfaitement à la stratégie d'EADS. Cette entreprise permettra d'élargir l'offre de services d'Airbus dans la gestion des pièces de rechange d'avions. Son chiffre d'affaires se répartit à peu près équitablement entre les États-Unis, l'Asie et l'Europe. Metron Aviation, autre acquisition d'Airbus, aidera celui-ci à étendre ses activités dans la gestion du trafic aérien aux États-Unis.

2011 a été, à bien des égards, une année délicate pour l'économie mondiale. Comment résumeriez-vous les succès commerciaux d'EADS dans ce contexte ?

En termes d'environnement macroéconomique, 2011 a effectivement été une année difficile, avec des incertitudes concernant la crise de la dette souveraine, une dynamique de croissance amoindrie dans les pays développés, des pressions sur les budgets publics et des événements inattendus comme la catastrophe au Japon.

EADS a néanmoins décroché 131 milliards d'euros de commandes et son carnet de commandes a augmenté pour atteindre le niveau record de 541 milliards d'euros. Cela prouve à quel point nos activités résistent. C'est également la confirmation de l'importance du marché de la zone Asie-Pacifique, en particulier, qui a été l'une des cibles explicites de nos efforts commerciaux ces dernières années. La région Asie-Pacifique a représenté plus de 50 % du total des commandes d'EADS en 2011, non seulement en ce qui concerne les appareils civils mais également militaires. Nos commandes de 2011 montrent

“Les acquisitions réalisées en 2011 nous aideront à renforcer la part des services dans notre activité ainsi que notre ancrage mondial.”

également l'importance grandissante de l'Amérique latine, un marché qui occupe une place croissante dans le carnet de commandes d'appareils civils d'EADS et avec aussi un fort potentiel sur le marché du transport militaire.

Les avions civils ont indéniablement constitué la plus grande partie des commandes d'EADS en 2011. Comment cela va-t-il affecter la stratégie d'EADS visant à équilibrer son portefeuille d'activités dans les années à venir ?

Les prises de commandes records enregistrées par Airbus pour les avions commerciaux sont, pour nous, une réelle source de satisfaction. Toutefois il est vrai qu'il sera d'autant plus difficile pour nos autres activités d'arriver à la même croissance. C'est un objectif certes ambitieux, mais il est important. Eurocopter a constaté une reprise sur le marché des hélicoptères civils. Malgré les restrictions budgétaires des gouvernements, tant Astrium que Cassidian ont continué à enregistrer des commandes alors que ces deux Divisions font évoluer leurs activités. Astrium a fait une percée commerciale importante à l'export auprès de l'américain DIRECTV et avec le satellite de télécommunications MEASAT en Malaisie. Cassidian a, pour sa part, remporté un contrat majeur dans l'intégration de systèmes dans les Émirats Arabes Unis via sa coentreprise EMIRAJE Systems.

Nos récentes acquisitions devraient contribuer à renforcer l'équilibre établi. En dépit d'un investissement total de 1,5 milliard d'euros, notre trésorerie nette (11,7 milliards d'euros) demeure élevée, ce qui nous laisse une marge de manœuvre suffisante pour saisir de nouvelles opportunités.



PRINCIPAUX MARCHÉS D'EXPORTATION À L'HORIZON 2012-2022

EADS : une entreprise européenne dans un environnement mondial

◎ RUSSIE

- Les capacités industrielles et technologiques de la Russie offrent à EADS un grand potentiel de partenariats.
- EADS nourrit l'ambition de construire un véritable partenariat stratégique avec la Russie dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la sécurité.

◎ TURQUIE

- La Turquie représente un marché en forte croissance, dispose de capacités industrielles, technologiques et humaines importantes et compétitives, et est un acteur influent de la région.
- EADS, en tant que leader européen du secteur aéronautique entend bien développer sa coopération avec la Turquie.
- Forte d'une coopération bien établie depuis plusieurs années avec ce pays, EADS souhaite renforcer ces relations en faisant de la Turquie un partenaire stratégique dans les domaines aéronautiques, spatiaux et de défense.

◎ BRÉSIL

- Le Brésil est l'un des pays qui connaît la croissance économique la plus rapide du monde et qui aspire à devenir un acteur de poids dans l'aéronautique, l'espace et la défense.
- EADS entend devenir le partenaire de référence du Brésil pour l'aider à réaliser ses ambitions.

◎ MOYEN-ORIENT

- Le Moyen-Orient continuera d'afficher l'un des taux de croissance les plus élevés du monde dans le domaine du transport commercial ; la région se situant à l'un des carrefours commerciaux les plus dynamiques du globe.
- Le Moyen-Orient demeure un marché important pour les secteurs de la défense et de la sécurité, avec une priorité particulière accordée à la sécurité intérieure et la sécurité des frontières.

- EADS participe au développement d'une industrie locale, offrant ainsi une alternative à l'industrie pétrolière.

◎ CHINE

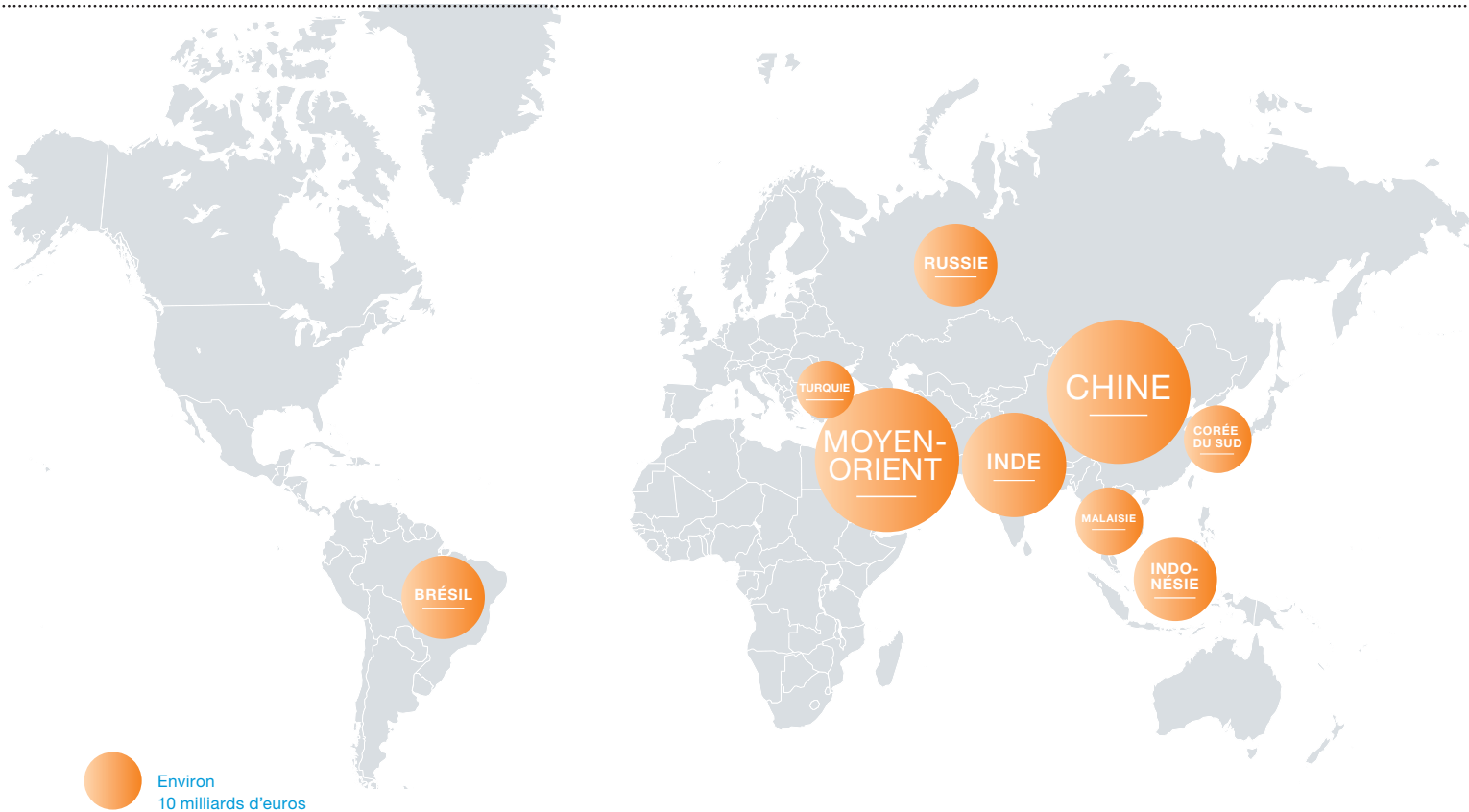
- EADS continue d'augmenter sa part sur le marché le plus important au monde dans le domaine de l'aviation commerciale.
- Grâce à une stratégie industrielle bien mise en œuvre, le Groupe EADS apparaît comme l'entreprise aéronautique et spatiale étrangère la plus prospère en Chine.

◎ CORÉE DU SUD

- La Corée du Sud, qui aspire à être un leader sur la scène économique internationale d'ici 2020, a fait de l'industrie aéronautique et spatiale une priorité industrielle. Elle nourrit de grandes ambitions pour son secteur aéronautique, spatial et de défense, avec la mise en place de co-développement avec de grandes entreprises internationales du secteur.
- Grâce au succès du programme d'hélicoptère utilitaire (KUH) développé en commun, EADS est bien positionné pour participer aux futurs programmes majeurs à venir.

◎ MALAISIE

- Au cours des dix dernières années, EADS est devenu le premier client étranger du secteur aéronautique malais. La Malaisie et EADS ont développé un partenariat stratégique à long terme qui a bénéficié à chaque Division d'EADS.
- Les succès remarquables dans l'aviation commerciale ont été soutenus par des réalisations importantes dans le secteur de la défense et par le développement d'un solide partenariat industriel avec les entreprises locales, notamment celles fabricant des matériaux composites.
- La prochaine étape de la coopération d'EADS avec la Malaisie passe par l'augmentation du volume d'achats, le développement des services, de la formation, et de la recherche et technologie.



POTENTIEL DE MARCHÉ

Fondé sur les prévisions de marché mondial
d'Airbus 2011-2030 (GMF) et des estimations internes

© INDONÉSIE

- L'Indonésie est l'un des marchés les plus prometteurs d'Asie qui offre de belles perspectives de croissance.
- EADS est devenu le partenaire principal de l'industrie aéronautique indonésienne et a la volonté de renforcer ce partenariat industriel à long terme.
- Le Groupe souhaite prendre part aux opportunités qui s'offrent sur le marché commercial, l'Indonésie étant l'un des marchés où l'aviation civile connaît la croissance la plus rapide, et être le partenaire de référence pour les programmes gouvernementaux et de défense.

© INDE

- L'Inde représente l'un des plus grands marchés d'aéronautique, d'espace et de défense pour EADS, avec d'importantes opportunités dans l'aviation commerciale, la défense et l'espace.

- Déterminée à développer un secteur aéronautique et spatial d'envergure mondiale, l'Inde offre à EADS l'opportunité d'établir une solide base industrielle locale, de développer des centres de support et de services pour répondre aux besoins régionaux, de bénéficier d'investissements en recherche et développement ainsi que de son immense vivier de talents en ingénierie et innovation.
- Le défi pour EADS consistera à pénétrer davantage le marché prometteur de la défense, en remportant des contrats majeurs et en participant à des programmes de développement conjoint.
- L'Inde offre également de grandes opportunités encore inexploitées dans les solutions et les services de sécurité.
- Dans le domaine spatial, EADS souhaite élargir son partenariat avec l'agence spatiale indienne.



A320neo de la compagnie IndiGo

MARCHÉS ET PERSPECTIVES

Malgré le ralentissement de l'économie mondiale en 2011, le secteur de l'aviation a poursuivi sa croissance. Cependant, le niveau élevé de la dette du secteur public oblige les gouvernements à réduire les dépenses liées aux secteurs de la défense, de la sécurité et de l'espace.

UNE REPRISE MENACÉE

CROISSANCE ÉCONOMIQUE PLUS FAIBLE

La croissance économique mondiale a ralenti en 2011, après l'important rebond en 2010 qui avait suivi la crise économique. En 2011, l'économie mondiale a été frappée par une succession d'événements, dont un tremblement de terre et un tsunami dévastateurs au Japon, des troubles dans les pays producteurs de pétrole du Moyen-Orient et des turbulences financières dans la zone euro. Les marchés ont également été perturbés par des prévisions contradictoires sur la croissance économique américaine, agitant le spectre d'une récession mondiale. Le conflit persistant au sein du Congrès américain pour relever ou non le plafond de la dette a ajouté à ce climat d'incertitude financière. En août 2011, Standard & Poor's a, pour la première fois, dégradé la note de la dette des États-Unis.

Selon le Fonds monétaire international (FMI) dans ses perspectives relatives à l'économie mondiale de septembre 2011, l'économie mondiale pâtit d'une reprise plus faible des économies avancées, et d'une forte augmentation des incertitudes financières. Dans la même étude, le FMI table sur une croissance mondiale de 4 % en 2012.

La croissance économique mondiale est un facteur clé du trafic aérien, lequel stimule à son tour la demande en nouveaux appareils. On constate une corrélation entre la croissance du produit intérieur brut (PIB) et les taux de croissance du trafic aérien, mesurés en sièges-kilomètres offerts (voir diagramme).

En termes de taux de croissance, les pays émergents continuent de devancer les économies développées. Alors que ces

dernières devraient, en 2012, connaître un taux de croissance moyen de 1,9 %, le FMI a prévu une croissance de 6,1 % dans les pays émergents tels que la Chine (9 % de croissance), l'Inde (7,5 %) et le Brésil (3,6 %). Les projections de croissance du *National Intelligence Council* (NIC) indiquent que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine représenteront ensemble la part du PIB mondial des pays membres du G-7 d'ici 2040-2050. L'Afrique, bien que loin derrière, regroupe plusieurs pays à la croissance économique la plus rapide du monde en 2012, avec des pays comme le Ghana, l'Ouganda et le Mozambique rejoignant le Nigeria en tant que pays producteurs d'énergie.

Parmi les économies avancées, un fossé s'est creusé entre les taux de croissance prévus aux États-Unis et dans les pays de la zone euro. Le FMI table en effet sur une croissance américaine de 1,8 % en 2012 alors que celle de la zone euro ne devrait pas dépasser 1,1 %.

MONTÉE EN PUISSANCE DE LA CRISE DE LA DETTE SOUVERAINE

Le niveau élevé de la dette publique dans les économies avancées est largement perçu comme un risque pour la croissance future. Dans son rapport de septembre 2011, le FMI fait observer le scepticisme croissant des marchés quant à la capacité de nombreux pays à stabiliser leur dette. Alors qu'à l'origine, les inquiétudes se limitaient à quelques pays à la périphérie de l'Europe, au fil de l'année 2011, d'autres pays ont été soumis à un examen minutieux en Europe et au-delà, (Japon, États-Unis). Après la dégradation des États-Unis, neuf pays de la zone euro ont vu leur note abaissée par Standard & Poor's en janvier 2012.

Aux États-Unis, premier pays au monde en termes de dépenses de défense, les budgets ont été réduits après une décennie au cours de laquelle le budget annuel de la défense a doublé pour atteindre près de 700 milliards de dollars en 2010. Les pressions sont également grandes en Europe. Selon les chiffres publiés en 2011 par l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI), les dépenses de défense en Europe ont diminué de 2,8 % en 2010. Ces dépenses ont toutefois augmenté en Amérique du Sud (5,8 %), au Moyen-Orient (2,5 %) et Asie, et en Océanie (1,4 %). Fin 2011, le gouvernement américain a accru sa surveillance du Pacifique et du Moyen-Orient.

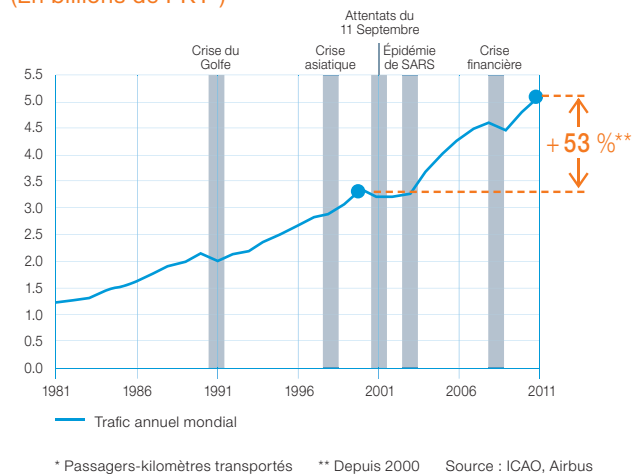
En Europe, les banques s'adaptent aux récentes turbulences économiques, et aux nouvelles recommandations « Bâle III », qui prévoient la constitution de réserves de capital et un durcissement des conditions de prêt. Les banques européennes font également face à l'augmentation du coût du dollar américain, la principale devise de financement de l'aviation. En dépit de ces contraintes, Airbus a dépassé son

objectif de livraisons en 2011. Grâce à des marges élevées, le secteur de l'aviation reste attractif pour les établissements financiers qui ont accès au dollar américain. Les sociétés de location ont notamment fourni d'importantes liquidités au secteur de l'aviation. Au travers d'arrangements de vente et de cession-bail ainsi que de livraisons directes, les loueurs d'avions ont représenté 40 % de l'ensemble des livraisons opérées par Airbus en 2011.

Dans l'ensemble, la fragilité du contexte économique, illustrée en particulier par la crise de la dette, a entraîné une prudence accrue vis-à-vis des évolutions futures, ce qui pose un véritable défi au secteur.

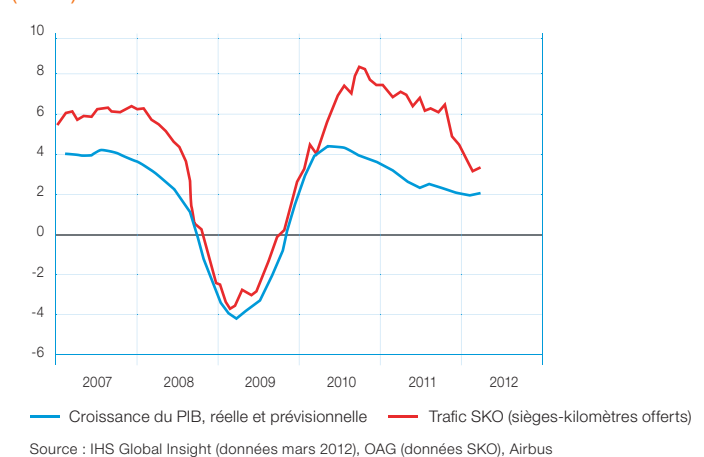
LE TRAFIC AÉRIEN RÉSISTE AUX CHOCS EXTERNES

(En milliards de PKT*)



CORRÉLATION DU TRAFIC AÉRIEN ET DU PIB

(en %)





Aéroport de Toronto, Canada



A380 Emirates

PROLONGEMENT DE L'EXPANSION

LA CROISSANCE CONTINUE

Ces dernières décennies, le trafic aérien a remarquablement bien résisté aux événements extérieurs (voir graphique). En 2010, le trafic aérien mondial, mesuré en sièges-kilomètres offerts, dépassait de 45 % les niveaux de 2000 malgré deux des pires crises que le secteur ait connues quelques années auparavant. Dans ses prévisions de décembre 2011, l'IATA table sur une augmentation de 4 % en 2012 de la demande passagers.

La croissance à plus long terme du trafic aérien sera essentiellement tirée par les pays émergents. Selon Airbus Global Market Forecast (GMF), les pays émergents, notamment le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, qui, pris conjointement, représentaient 69 % de la population mondiale en 2010, produiront en effet 56 % de la croissance économique mondiale entre 2011 et 2030.

En dépit des incertitudes économiques récentes, les principaux constructeurs d'avions ont accumulé des commandes records. Dopées par une solide croissance dans des pays comme la Chine, les compagnies aériennes de la zone Asie-Pacifique devraient générer de forts bénéfices en 2011 et 2012, selon le rapport de l'IATA de décembre 2011. La région Asie-Pacifique représente 32 % des livraisons d'Airbus prévues en 2012.

FRAGILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

À mesure que les fabricants augmentent leur production, les contraintes du marché amènent les sous-traitants à se regrouper. En septembre 2011, United Technologies a convenu de la reprise de Goodrich moyennant 16,5 milliards de dollars.

Ce mouvement de consolidation pourrait se poursuivre chez les fournisseurs de second rang qui cherchent à répondre à la demande en systèmes davantage intégrés.

Le resserrement du crédit prévu dans les recommandations bancaires de « Bâle III » pourrait constituer une menace pour les plus petits fournisseurs, notamment face à la hausse de la production dans les années à venir.

CONCURRENCE PLUS FORTE

Malgré la dynamique de croissance, l'aviation reste un secteur très concurrentiel. D'après son rapport de décembre 2011, l'IATA prévoit une marge bénéficiaire nette de 1,2 % en 2011 et de 0,6 % en 2012 pour les compagnies aériennes. Alors que les gouvernements réduisent leur participation au capital des compagnies nationales, la consolidation du secteur devrait s'améliorer. Au Brésil, la fusion de la compagnie TAM avec LAN donnera naissance à l'une des plus grandes compagnies aériennes du monde. Aux États-Unis, un même phénomène de concentration est attendu.

Le carburant étant l'une des dépenses d'exploitation les plus importantes supportées par l'aviation la volatilité des cours du pétrole brut reste une préoccupation majeure. Au deuxième trimestre 2011, ces cours se sont, en peu de temps, envolés de plus de 25 % au-dessus des niveaux de janvier 2011.

Introduit en janvier 2012, le système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE ou ETS) prévoit de taxer davantage les émissions de CO2 des compagnies aériennes. Compagnies et fabricants d'avions ont déjà fait des progrès afin d'améliorer leur éco-efficacité. Selon Airbus GMF, au cours de la décennie qui s'est achevée fin 2010, le trafic aérien



EC175



Ligne de production de l'A320 à Hambourg, Allemagne

a augmenté de 45 % alors que la consommation de carburant n'a progressé que de 3 %. Selon l'IATA, le SCEQE devrait coûter aux compagnies aériennes 900 millions d'euros en 2012 et jusqu'à 2,8 milliards d'euros en 2020. La hausse du prix du carburant et la réglementation sur les émissions ont stimulé la demande en nouveaux appareils éco-efficents, à l'image de l'A320neo.

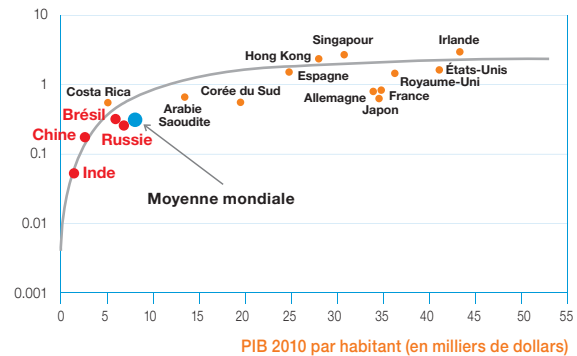
Tout comme les compagnies aériennes, l'industrie aéronautique va être confrontée à la concurrence des pays émergents tels que la Chine, le Brésil et la Russie qui développent leurs propres industries. Des pays comme l'Inde, la Corée du Sud et la Turquie, entre autres, progressent également dans ce sens.

REPRISE DES COMMANDES D'HÉLICOPTÈRES

Dans le secteur des hélicoptères les commandes repartent à la hausse. En effet, les secteurs pétrolier et gazier soutiennent la demande car les prix élevés des matières premières encouragent les activités de forage et d'exploration. Par ailleurs, pour certains fournisseurs d'hélicoptères, la production militaire contribue à financer les nouveaux développements, en amont de la reprise du marché civil. Le redressement aux États-Unis et en Europe est décisif pour le marché des hélicoptères commerciaux, ces marchés représentant 60 % de la demande mondiale. La Chine, avec l'ouverture de son espace aérien à basse altitude, devrait également offrir de nouvelles opportunités pour les hélicoptères civils. Forecast International estime que les fabricants vont livrer 18 000 appareils à voilure tournante, d'une valeur de 80 milliards de dollars environ, entre 2011 et 2020.

LES ÉCONOMIES ÉMERGENTES VONT CONNAÎTRE UNE FORTE CROISSANCE DES DÉPLACEMENTS AÉRIENS

(en nombre de voyages* par personne en 2010)



* Passagers provenant du pays respectif
Source: IATA PaxIS, Global Insight, Airbus



Eurofighter



NH90

ÉVOLUTION DANS LES SECTEURS DE LA DÉFENSE, DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ESPACE

MUTUALISATION DES RESSOURCES DE L'UNION EUROPÉENNE

Après une décennie d'augmentation des budgets de la défense, les dépenses militaires ont ralenti à travers le monde en 2010. Au sein de l'Union européenne, certains gouvernements comme l'Allemagne, poussés par la nécessité de réduire leurs dépenses, ont demandé à renégocier leurs commandes en cours. Dans certains cas, les gouvernements ont essayé de vendre des commandes déjà signées à des pays d'exportation.

La crise budgétaire en Europe a conduit les dirigeants à appeler à une mutualisation des ressources. Le Royaume-Uni et la France ont ainsi lancé, en 2010, un programme de coopération bilatérale. À la suite d'une initiative des ministres de la Défense de l'UE en 2010, l'Agence de défense européenne

a identifié des domaines dans lesquels les États membres avaient tout à gagner d'une mutualisation de leurs ressources ; c'est notamment le cas dans la formation au pilotage des hélicoptères, la surveillance maritime, le ravitaillement en vol et les communications par satellite. L'initiative « Smart Defence » de l'OTAN, lancée en 2011, a encouragé des efforts similaires de partage des ressources.

ÉVOLUTION DES SCÉNARIOS DE MENACES

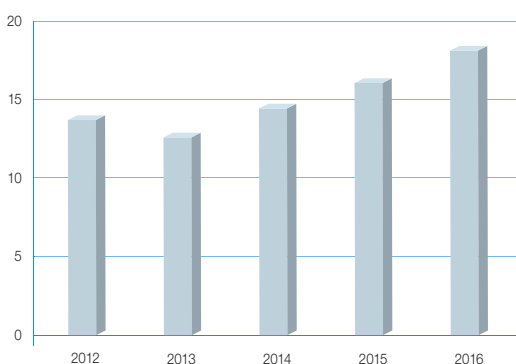
En dépit des pressions budgétaires, les campagnes de l'OTAN en Libye et en Afghanistan ont révélé un besoin manifeste d'investissement en Europe, en particulier en matière d'interopérabilité accrue et de ravitaillement en vol.

Des opérations récentes ont également montré l'importance des drones pour les missions de surveillance et de combat en cas de menaces asymétriques. Selon les prévisions 2011 du Groupe Teal, 94 milliards de dollars environ devraient être dépensés sur des plateformes de drones entre 2011 et 2020. Aux États-Unis, la Federal Aviation Administration (FAA) s'achemine vers une ouverture de l'espace aérien civil aux drones de petite taille, ce qui pourrait donner lieu à l'émergence d'un marché civil pour ce type de plateforme.

La cybersécurité est un autre domaine de croissance. Selon les estimations d'EADS, le marché combiné de la cybersécurité en France, en Allemagne et au Royaume-Uni s'est élevé à quelque 7 milliards d'euros en 2010 et devrait augmenter de 10 % par an environ. Le marché des solutions de sécurité à grande échelle devrait également croître, car les gouvernements en Europe et à travers le monde veulent pouvoir surveiller leurs infrastructures sensibles, sécuriser les événements sportifs majeurs et accroître la surveillance et la sécurité aux frontières.

MARCHÉ MONDIAL DES AVIONS DE COMBAT : PRÉVISIONS

(en milliards de dollars américains)



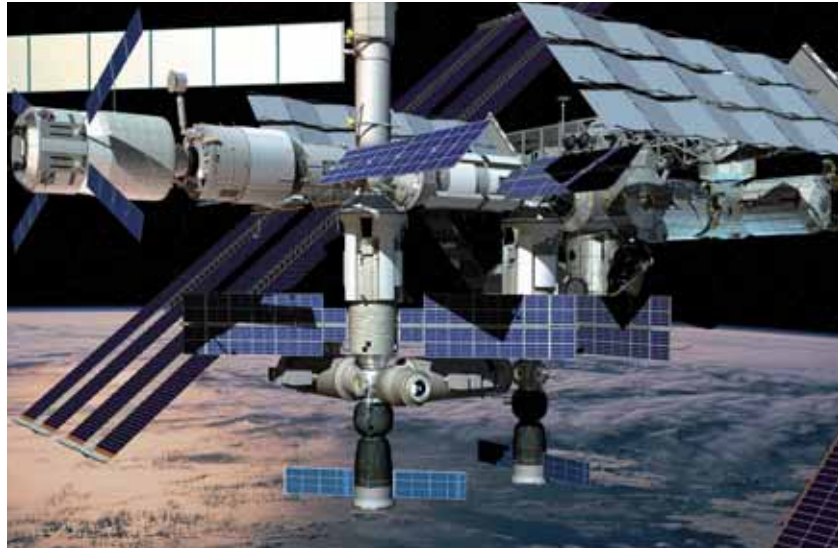
Source : Groupe Teal - avions de combat/d'attaque - février 2011

HAUSSE DES INVESTISSEMENTS HORS D'EUROPE

Alors que les budgets de défense stagnent, voire diminuent, en Europe, les pays émergents ou ceux du Moyen-Orient



Ariane 5



Station spatiale internationale

continuent d'investir dans des solutions de défense et de sécurité. Selon le SIPRI, les dépenses de défense de l'Inde ont augmenté entre 2009 et 2010 de 15 %, pour s'établir à 41,2 milliards de dollars. Au cours de la même période, les dépenses de défense ont augmenté de 10 % en Russie, à 58,7 milliards de dollars et de 10 % en Arabie Saoudite, à 45,2 milliards de dollars. À plus long terme, l'Arctique pourrait devenir un enjeu pour les activités de sécurité car l'exploration pétrolière et gazière y fait apparaître des intérêts concurrents.

Selon la FAA aux États-Unis, on a compté 74 lancements spatiaux à travers le monde en 2010, dont 23 à caractère commercial. Ces 23 lancements commerciaux de 2010 ont été évalués aux environs de 2,5 milliards de dollars, toujours selon la FAA. L'Administration américaine entend de plus en plus passer d'un programme de lanceurs détenus et exploités par l'État à une approche plus commerciale. La tendance récemment constatée à privilégier des véhicules de lancement réutilisables est la promesse d'une diminution du coût d'accès à l'espace.

DÉPENSES SPATIALES EUROPÉENNES

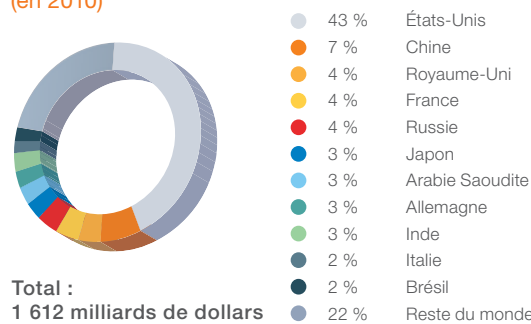
Le secteur spatial dans son ensemble continue d'être soutenu par des intérêts nationaux et par les activités institutionnelles. Les intérêts européens sont représentés par l'Agence spatiale européenne (ESA). Pour l'industrie spatiale européenne, 78 % des recettes sont générées en Europe et 22 % proviennent de l'exportation. Le plus gros client en Europe est de loin l'ESA, suivi par Arianespace. Ces dernières années, le secteur spatial européen est resté solide, malgré une concurrence accrue sur le segment des lanceurs. Des avancées technologiques dans les communications, la navigation et l'imagerie par satellite ont engendré de multiples innovations et créé de nouveaux domaines de services liés à l'espace.

Le prochain Conseil des ministres de l'ESA, fin 2012, devrait définir les budgets pour les cinq années à venir, tout en posant les fondements des nouvelles initiatives européennes dans le domaine du transport spatial et des applications par satellite. Si le secteur spatial s'est montré solide ces dernières années, les conclusions de cette réunion seront attentivement étudiées étant donné le contexte budgétaire difficile.

En dehors de l'Europe et des États-Unis, la Chine progresse dans la mise au point de son programme spatial. Le secteur spatial russe, malgré de nombreux revers techniques en 2011, continue de donner accès à la Station spatiale internationale (SSI).

DÉPENSES MILITAIRES MONDIALES

(en 2010)

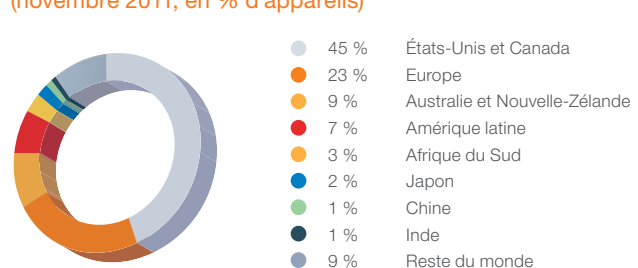


Total :
1 612 milliards de dollars

Source : SIPRI

FLOTTE MONDIALE D'HÉLICOPTÈRES CIVILS PAR RÉGION

(novembre 2011, en % d'appareils)



Source : Eurocopter

DIRIGER

en assurant les missions
avec succès





AUJOURD'HUI

Cassidian fournit des systèmes et des services de pointe aux forces armées, de police et de protection civile du monde entier.



Scannez le code QR avec votre smartphone pour plus d'informations ou consultez le site www.eads.com

DEMAIN

Cassidian utilise des technologies innovantes, comme celles intégrées dans le drone Euro Hawk, afin de protéger les infrastructures sensibles et de surveiller les points vulnérables aux attaques terroristes.





L'ANNÉE 2011



Virgin achète l'A320neo

17 janvier 2011

DÉBUT D'UNE ANNÉE RECORD POUR L'A320NEO

Virgin Airways annonce la première commande ferme d'un A320neo (nouvelle option moteur), marquant ainsi le début d'une année record où cet avion éco-efficace va enregistrer 1 226 commandes fermes et devenir le « champion des ventes » de tous les temps.



ATV-2

16 février 2011

RENDEZ-VOUS SPATIAL PARFAITEMENT RÉUSSI POUR LE 2^E ATV

Après un vol de 4 millions de kilomètres dans l'espace, le deuxième véhicule de transfert automatique d'Astrium, construit pour l'Agence spatiale européenne, s'arrime à la Station spatiale internationale.

16 mai 2011

OBJECTIF DE VITESSE DÉPASSÉ POUR LE DÉMONSTRATEUR D'HÉLICOPTÈRE X³

Le démonstrateur X³, hélicoptère à voilure fixe d'Eurocopter repousse les frontières du vol en hélicoptère, en atteignant une vitesse de 430 km/h qui dépasse son objectif initial.



Démonstrateur d'hélicoptère X³

20-26 juin 2011

INVITATION DES JEUNES TALENTS D'EADS AU SALON AÉRONAUTIQUE DU BOURGET

Au cours d'une année marquée par l'embauche de quelque 5 000 salariés, le Groupe invite ses jeunes talents, nouveaux diplômés et professionnels expérimentés, au Salon du Bourget pour une rencontre avec les dirigeants et ingénieurs du Groupe.



Les jeunes employés d'EADS au Salon aéronautique du Bourget



Zehst ou Zero Emission High Speed Technology (transport hypersonique à zéro émission)

21 juin 2011

LE CONCEPT DU ZEHST SUPERSONIQUE DÉVOILÉ AU BOURGET

EADS présente un concept futuriste d'avion, prévu pour voler au-dessus de l'atmosphère à quatre fois la vitesse du son, avec un impact limité sur l'environnement ; l'objectif est de développer un démonstrateur d'ici 2020.



Salon du Bourget, juin 2011

22 juin 2011

COMMANDES RECORDS REMPORTÉES PAR AIRBUS AU SALON AÉRONAUTIQUE DU BOURGET

Au Salon du Bourget, Airbus enregistre des commandes et des engagements d'une valeur de 72,2 milliards de dollars pour un total de 730 appareils de la part de 16 clients. L'avionneur européen établit ainsi le record du plus grand nombre de commandes enregistrées lors d'un salon aéronautique.

30 juin 2011

ACQUISITIONS DANS LES SERVICES PAR EUROCOPTER

Eurocopter annonce l'acquisition de Vector Aerospace, qui marque la percée d'EADS dans les services aéronautiques et spatiaux. Plus tard dans l'année, Airbus et Astrium se portent respectivement acquéreurs des entreprises de services Satair et Vizada.

21 juillet 2011

ATTERRISSAGE DU PREMIER DRONE EURO HAWK

Le premier drone Euro Hawk destiné aux forces armées allemandes, fruit d'une production conjointe entre Cassidian et Northrop Grumman, atterrit à Manching, en Allemagne, en avance sur sa date de livraison prévue en 2012.



Drone Euro Hawk

19 août 2011

LIVRAISON PAR ATR DU PREMIER APPAREIL DE SA NOUVELLE FAMILLE D'AVIONS TURBOPROPULSEURS

ATR livre son premier ATR 72-600 à son client de lancement, Royal Air Maroc. Grâce à la demande soutenue pour cet appareil, économe en carburant, ATR enregistre 119 commandes nettes en 2011.



ATR 72-600



Eurofighter

18 octobre 2011

LIVRAISON PAR CASSIDIAN DU 300^e EUROFIGHTER « TYPHOON »

Cassidian livre le 300^e appareil, faisant d'Eurofighter le seul avion de combat multirôle de nouvelle génération à disposer d'une flotte en service aussi importante.



Chaîne d'assemblage final de l'A400M

23 novembre 2011

DÉBUT DE L'ASSEMBLAGE FINAL DE L'A400M CHEZ AIRBUS MILITARY

Airbus commence l'assemblage final du premier avion de transport militaire moderne, l'A400M, en vue de sa livraison à son client. L'armée de l'air française recevra cet appareil au premier trimestre 2013.

1^{er} décembre 2011

VALIDATION DU NOUVEAU LANCEUR ARIANE 5

L'Agence spatiale européenne valide le concept présenté par Astrium pour le nouveau lanceur de satellites Ariane 5 Midlife Evolution, en attendant l'accord budgétaire lors de la réunion du Conseil des ministres prévue en 2012.



Ariane 5

9 décembre 2011

DÉBUT DU MONTAGE DU PREMIER FUSELAGE AVANT DE L'A350 XWB CHEZ AIRBUS

Airbus entame le montage de la première section du fuselage avant de 21 mètres de long de l'A350 XWB à Saint-Nazaire, en France. Il s'agit de la première section majeure de l'A350 XWB à entrer sur la chaîne d'assemblage final.



A350 XWB



En 2011, Airbus a enregistré un nombre record de commandes grâce au lancement réussi de l'A320neo (nouvelle option moteur), et a aussi battu son précédent record de livraisons.

Airbus a connu une année record en 2011 en termes de commandes commerciales et de livraisons alors que de grands progrès ont été obtenus sur ses programmes de développement majeurs.

Le chiffre d'affaires consolidé d'Airbus a augmenté de 10 %, à 33,1 milliards d'euros (2010 : 30 milliards d'euros), principalement sous l'effet de la hausse des livraisons commerciales. L'EBIT* s'est élevé à 584 millions d'euros (2010 : 305 millions d'euros), soit une envolée de 91 %. Conformément aux prévisions, les frais de recherche et développement ont augmenté en 2011, principalement en raison de l'A350 XWB.

LIVRAISONS ET COMMANDES RECORDS

La division Airbus a établi un nouveau record, avec 534 livraisons d'avions commerciaux en 2011 (2010 : 510). Un record a également été établi par Airbus Military, avec 29 livraisons (2010 : 20), dont six A330 MRTT.

Airbus Commercial a remporté un total de 1 608 commandes brutes en 2011 et de 1 419 commandes nettes après prise en compte des annulations (2010 : 644 commandes brutes ; 574 commandes nettes). Les prises de commandes en 2011 ont battu le précédent record de 2007, avec 1 458 commandes brutes et 1 341 commandes nettes. L'A320neo, à lui seul, a enregistré 1 226 commandes fermes, ce qui lui vaut le titre de « champion des ventes » de tous les temps. En fin d'année, le carnet de commandes d'Airbus Commercial s'élevait à 475,5 milliards d'euros (fin 2010 : 378,9 milliards d'euros) et comptait 4 437 appareils (2010 : 3 552 appareils).

Le carnet de commandes d'avions commerciaux bénéficie en outre d'une bonne répartition géographique. L'Europe représente 12 %, les États-Unis et le Moyen-Orient 11 % chacun et l'Amérique latine 7 %. La région d'Asie-Pacifique connaît une croissance rapide et représente 37 %, Inde et Chine comprises.

Dans un environnement de marché difficile, Airbus Military a enregistré 5 nouvelles commandes, contre 21 en 2010. Son carnet de commandes comprend 217 unités (2010 : 241).

AVANCÉE DES GRANDS PROGRAMMES

Airbus a accompli d'énormes progrès en ce qui concerne ses nouveaux grands programmes de développement et de production.

Les livraisons d'A380 ont été supérieures à l'objectif fixé et ont atteint 26 appareils en 2011, contre 18 en 2010. Airbus s'efforce de résoudre les problèmes de fissure sur les pieds de nervure des voilures de l'appareil dans le meilleur intérêt de ses clients. Les pertes du programme A380 devraient nettement baisser à moyen terme grâce à des améliorations en volume et au niveau des processus.

Les premiers sous-ensembles principaux de l'A350 XWB ont été livrés à Toulouse en 2011, en avance sur leur assemblage final. Conformément à l'approche « stop and fix » d'Airbus qui vise à garantir la solidité et l'efficacité du processus de production, le début de l'assemblage final a été reprogrammé en avril 2012, avec une mise en service prévue au premier semestre 2014. Cette révision entraîne une charge d'EBIT* de 200 millions d'euros au titre de 2011.

L'A400M a réussi son programme décisif de vols d'essai en 2011, en cumulant plus de 2 600 heures de vol. Un cinquième avion a rejoint la campagne fin 2011, complétant ainsi la flotte des appareils d'essai.

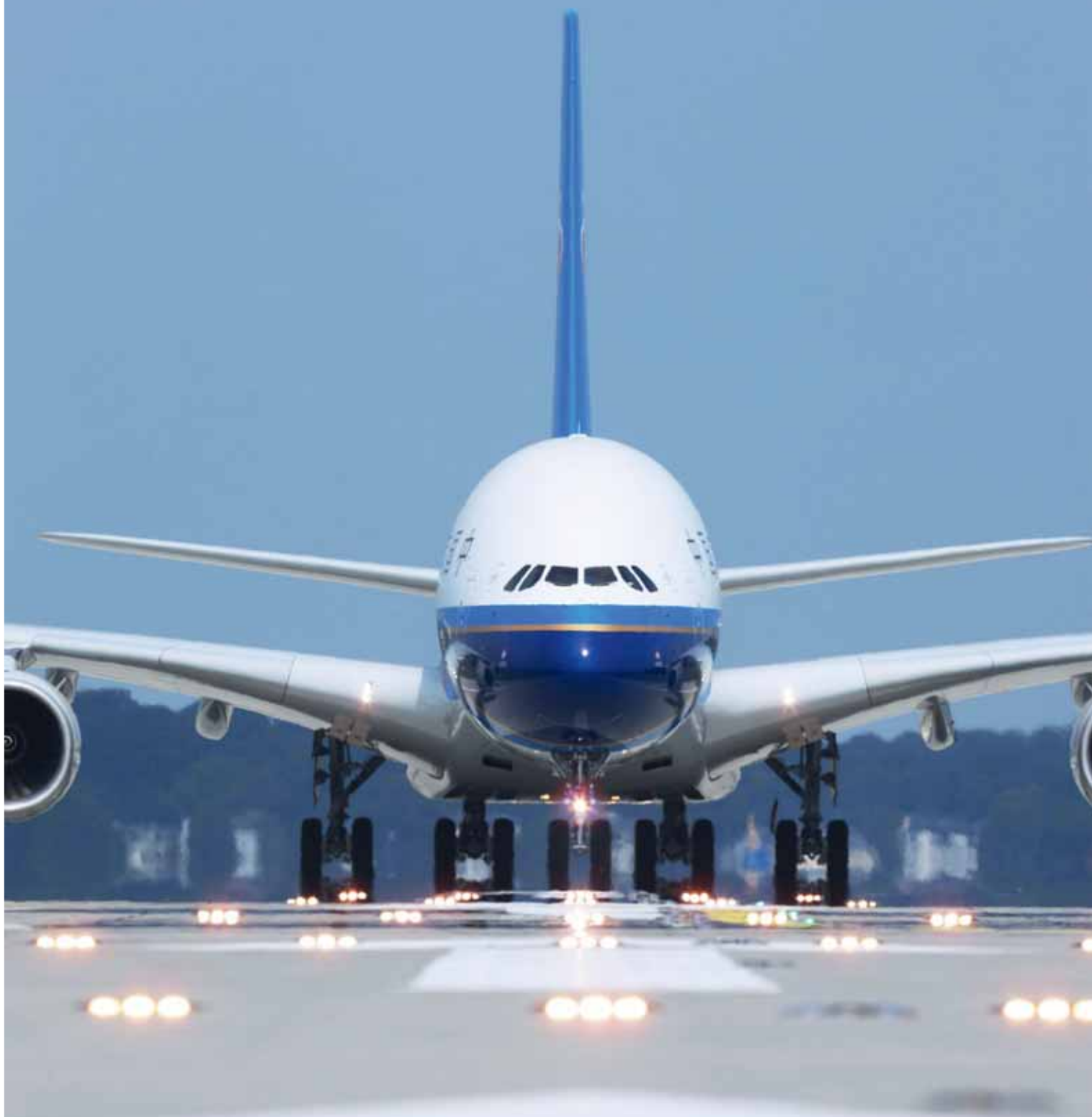
ACQUISITIONS STRATÉGIQUES

Dans le cadre de la stratégie du Groupe pour augmenter son activité dans les services, Airbus a procédé à l'acquisition de Satair, leader dans la distribution de pièces détachées d'avions, moyennant 351 millions d'euros. Satair fournit un large portefeuille de clients internationaux et est en mesure d'apporter un support à toutes les grandes familles d'avions commerciaux. Cette acquisition aidera la division de gestion des matériaux d'Airbus dans ses ambitions de croissance.

Airbus a également acquis l'Américain Metron Aviation, grand fournisseur de produits et services de pointe liés à la gestion du trafic aérien pour le secteur mondial de l'aviation.

CARBURANTS DE SUBSTITUTION

Airbus s'efforce de réduire l'impact environnemental de son secteur en intégrant des innovations technologiques à ses nouveaux appareils et en soutenant la recherche de sources alternatives de carburants. Airbus, la Commission européenne et plusieurs organisations sectorielles ont lancé l'initiative « Biofuel Flightpath », qui vise à raffiner deux millions de tonnes de biocarburant pour les besoins de l'aviation d'ici 2020.

DIVISION AIRBUS¹⁾

(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	33 103	29 978	+ 10 %
R&D autofinancée	2 482	2 321	+ 7 %
EBIT*	584	305	+ 91 %
Prises de commandes	117 874	68 223	+ 73 %
Carnet de commandes	495 513	400 400	+ 24 %

1) Airbus répartit désormais ses activités et résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military.
Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

AIRBUS COMMERCIAL

Airbus Commercial a augmenté son chiffre d'affaires pour atteindre 31,2 milliards d'euros (2010 : 27,7 milliards d'euros). Par rapport à l'année précédente, il a bénéficié de la hausse des livraisons des gros-porteurs et de l'amélioration de la politique tarifaire. L'EBIT* d'Airbus Commercial s'est établi à 543 millions d'euros (2010 : 291 millions d'euros). Il a bénéficié d'améliorations sur le plan opérationnel, avec notamment un effet de prix positif, en partie atténué par une baisse du taux de couverture et des frais de recherche et développement plus élevés, notamment au titre de l'A350 XWB.

Airbus Commercial a réussi à décrocher 56 % de la valeur totale des commandes brutes d'avions de plus de 100 sièges en 2011 et 54 % de la valeur des commandes nettes.

MEILLEURES VENTES POUR LA FAMILLE A320

En termes de commandes d'avions commerciaux, 2011 a été l'année de l'A320neo. L'A320neo conjugue en effet des avancées en termes d'économie de carburant avec de nouvelles extrémités de voilures « sharklets », qui améliorent l'aérodynamique et permettent une réduction de la consommation de carburant de 15 % par rapport aux monocouloirs actuels. Un point d'étape majeur a été franchi en 2011 avec le premier vol d'un A320 équipé de ces nouvelles extrémités de voilure. L'A320neo devrait être mis en service en 2015. Tous modèles confondus, les commandes brutes de la famille A320 se sont élevées à 1 470 unités en 2011, soit 70 % du total des unités vendues dans la catégorie des avions monocouloirs.

Fin 2011, la famille A320 avait enregistré un total de 8 292 commandes, dont 3 345 appareils restent encore à livrer. En 2011, Airbus a réussi à faire passer sa cadence de production mensuelle à 38 avions, contre 36 fabriqués par mois au préalable. De nouvelles hausses sont encore prévues en 2012 pour parvenir à un taux de production mensuel de 42 unités.

L'A350 XWB : DES PROGRÈS INDUSTRIELS

La famille A350 XWB se décline en trois versions dédiées au transport de passagers, avec un rayon d'action pouvant aller jusqu'à 15 580 km (8 500 milles marins). Dans une configuration type à trois classes, l'A350-800 offrira 270 sièges alors que l'A350-900 et l'A350-1000 offriront 314 et 350 sièges respectivement. Le carnet de commandes total de la famille A350 XWB s'élevait à 555 unités à fin 2011.

La fabrication et le pré-assemblage de l'A350-900 ont bien progressé sur l'ensemble des sites d'assemblage préfinal en 2011. L'assemblage final du premier A350-900 d'essais statiques a commencé en avril 2012. Le premier vol de l'A350-900 est prévu au premier semestre 2013, avec une mise en service au premier semestre 2014.

La conception de l'A350-1000 a été améliorée en 2011 afin d'offrir aux clients un rayon d'action, une charge utile et un

coefficient de poussée plus importants. La mise en service de ce modèle est dorénavant prévue pour 2017, celle de l'A350-800 pour 2016.

LA PRODUCTION EN SÉRIE DE L'A380 S'ACCÉLÈRE

La production en série de l'A380 s'est accélérée en 2011, avec plus de deux appareils par mois. En 2012, l'A380 devrait atteindre un taux de production de trois unités par mois. Fin 2011, le carnet de commandes comptait 186 appareils.

Deux compagnies aériennes, China Southern et Korean Airlines, ont pris livraison de leurs premiers A380 en 2011. Fin 2011, 67 A380 étaient en service auprès de sept compagnies aériennes et 18 millions de passagers environ avaient déjà effectué un vol à bord d'un A380.

Airbus a enregistré 29 commandes fermes brutes d'A380 (19 commandes nettes) en 2011, y compris des commandes de renouvellement de la part de Lufthansa et de Qatar Airways. En outre, Transaero Airlines a signé un protocole d'accord portant sur 4 A380, ce qui en fait le client de lancement de cet appareil en Russie.

L'A330 RENFORCE LE CARNET DE COMMANDES

L'A330 a enregistré 99 nouvelles commandes en 2011 (85 commandes nettes), signe de sa compétitivité sur le marché des appareils de moyenne portée. Fin 2011, le carnet de commandes total de l'A330 comptait 351 appareils. En raison de la demande soutenue du marché, Airbus a décidé, début 2011, d'augmenter de huit à neuf le taux de production mensuel pour le début 2012, avant de le porter à dix au deuxième trimestre 2013.

Quatre avions-cargo A330 ont été livrés en 2011 et sept nouvelles commandes ont été reçues.

Airbus continue d'investir dans des améliorations techniques pour l'A330, afin de réduire ses coûts d'exploitation et d'améliorer son éco-efficience.

Airbus a clôturé le programme A340 fin 2011. Cependant, les clients qui exploitent ce type d'appareils continueront de bénéficier du support d'Airbus.

(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	31 159	27 673	+ 13 %
R&D autofinancée	2 467	2,311	+ 7 %
EBIT*	543	291	+ 87 %
Prises de commandes	117 301	68 210	+ 72 %
Carnet de commandes	475 477	378 907	+ 25 %
(nombre d'appareils)	2011	2010	Variation
Livraisons	534	510	+ 5 %
Carnet de commandes	4 437	3 552	+ 25 %

Avion-cargo A330-200



Ligne d'assemblage final de l'A330 à Toulouse, France



A320neo d'Air Asia

A400M et C295



A330 MRTT



Ligne d'assemblage final de l'A400M à Séville, Espagne

AIRBUS MILITARY

Alors que le chiffre d'affaires d'Airbus Military a reculé à 2,5 milliards d'euros (2010 : 2,7 milliards d'euros), l'EBIT* a nettement progressé, à 49 millions d'euros (2010 : 21 millions d'euros) en raison d'un mix produits favorable, d'améliorations opérationnelles et de réductions des frais généraux.

A400M DÉMARRE LA PRODUCTION EN SÉRIE

L'A400M a bénéficié d'importants progrès techniques. Fin 2011, l'A400M avait cumulé plus de 2 600 heures de vol sur les 3 700 prévues au total pour la campagne d'essai. Les essais seront reconduits à un rythme soutenu en 2012 car un cinquième appareil a rejoint la campagne, suite à son premier vol mené fin 2011.

La production en série de l'A400M a été lancée début 2011 et l'assemblage final du premier avion destiné à un client a commencé en novembre 2011. La première livraison est prévue pour le client français fin mars 2013. Six appareils de série étaient en production fin 2011. Le carnet de commandes total pour l'A400M comptait 174 unités.

Airbus prévoit environ 400 commandes à l'exportation dans les 30 prochaines années, en plus des commandes fermes déjà comptabilisées.

ENTRÉE EN SERVICE DE L'AVION RAVITAILLEUR A330

Les six premiers avions A330 MRTT ont été livrés à leurs clients en 2011, les quatre premiers appareils ayant été livrés à l'armée de l'air australienne.

Dans le cadre du programme britannique d'avion ravitailleur du futur (Future Strategic Tanker Aircraft, FSTA), l'appareil a obtenu sa certification civile en juillet et militaire en août 2011. Airbus est dans les délais pour livrer l'ensemble des 14 MRTT à l'armée de l'air britannique d'ici 2016. Le premier avion devrait être mis en service en 2012. Le contrat avec l'armée de l'air

britannique comprend un service de maintenance intégrée des appareils sur une durée de 24 ans.

La flotte mondiale actuelle d'avions ravitailleurs compte 630 appareils, âgés de 44 ans en moyenne. Airbus estime le marché potentiel total à l'exportation, hors États-Unis, à plus de 100 avions ravitailleurs. L'A330 MRTT, la plateforme de ravitaillement la plus performante actuellement disponible, est en bonne position pour enregistrer des commandes à l'exportation.

LIVRAISONS RECORDS D'AVIONS MOYENS ET LEGERS

Sur un marché difficile, Airbus Military a continué à dominer le marché des avions de transport et de surveillance moyens et légers. Un nombre record de 23 appareils a été livré pendant l'année, en hausse par rapport aux 20 livraisons comptabilisées en 2010.

Les restrictions budgétaires ont fait baisser le nombre des nouvelles commandes pendant l'année ; cinq à peine ont ainsi été enregistrées, contre 21 en 2010. Deux d'entre elles étaient la suite de commandes déjà passées par des clients existants.

Airbus Military continue d'étendre sa gamme d'applications pour les avions de transport militaire moyens et légers C295 et CN235. Une nouvelle structure d'hébergement de radar, baptisée rotodôme, a passé une série d'essais en vol sur un C295 en 2011 afin de développer un nouveau segment de marché pour des missions d'alerte avancée et de contrôle aéroporté.

PERSPECTIVES DE LA DIVISION AIRBUS

En 2012, Airbus prévoit une nouvelle augmentation de ses livraisons qui devraient s'élever à 570 avions commerciaux environ et 30 avions militaires. Les cadences de production mensuelle devraient s'accélérer pour atteindre 42 pour l'A320, 9,5 pour l'A330 et environ 3 pour l'A380 d'ici fin 2012. Les commandes brutes d'appareils commerciaux devraient dépasser le nombre des livraisons.

Des essais sont effectués sur les nouvelles extrémités de voilure « sharklets » de la famille A320 afin d'obtenir leur certification d'ici la fin de l'année. La production de l'A400M s'accéléra en vue de la livraison du premier appareil à l'armée de l'air française d'ici fin mars 2013.

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

(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	2 504	2 684	- 7 %
R&D autofinancée	14	10	+ 40 %
EBIT*	49	21	+ 133 %
Prises de commandes	935	152	+ 515 %
Carnet de commandes	21 315	22 819	- 7 %
(nombre d'appareils)	2011	2010	Variation
Livraisons	29	20	+ 45 %
Carnet de commandes	217	241	- 10 %



Eurocopter a dépassé les prévisions en 2011, avec un chiffre d'affaires record, une rentabilité supérieure et une hausse importante des nouvelles commandes d'hélicoptères. La Division a commencé à récolter les fruits de son orientation vers l'innovation et l'efficacité, tout en préparant le terrain de la croissance future.

En 2011, Eurocopter a réalisé des progrès importants en termes de performance financière. Grâce à sa stratégie d'innovation, d'internationalisation, d'expansion de ses services et d'amélioration opérationnelle, Eurocopter est en bonne place pour tirer parti du redressement des marchés.

Le chiffre d'affaires d'Eurocopter a augmenté de 12 % pour atteindre 5,4 milliards d'euros (2010 : 4,8 milliards d'euros). Cette progression est la conséquence de l'acquisition de Vector Aerospace, ainsi que d'un effet de mix produits favorable des livraisons commerciales et des ventes de services et des activités de support. 503 hélicoptères ont été livrés en tout (2010 : 527). Les livraisons d'hélicoptères ont représenté 51 % du chiffre d'affaires d'Eurocopter contre 38 % pour les activités de support et de services. Les 11 % restant du chiffre d'affaires ont été générés par le développement et les autres activités.

L'EBIT* de la Division s'est apprécié de 42 %, à 259 millions d'euros (2010 : 183 millions d'euros), soutenu par un effet de mix produits favorable au niveau des livraisons commerciales et des activités de support, ainsi que par une meilleure performance opérationnelle.

Avec la reprise du marché, Eurocopter a enregistré 457 commandes nettes d'hélicoptères (2010 : 346). Le carnet de commandes s'est élevé à 4,7 milliards d'euros. Les ventes à l'exportation en dehors des pays fondateurs du Groupe ont représenté 77 % des commandes comptabilisées. Les contrats civils représentent 68 % du volume des commandes, les commandes militaires représentant les 32 % restants. Fin 2011, le carnet de commandes d'Eurocopter s'élevait à 13,8 milliards d'euros.

PRÉSENCE INTERNATIONALE ET SERVICES

Eurocopter a étendu ses activités de services et élargi sa présence en Amérique du Nord et au Royaume-Uni avec l'acquisition de Vector Aerospace pour 460 millions d'euros. Avec cette acquisition, la plus importante de son histoire,

Eurocopter renforcera ses activités tant sur les marchés civils que gouvernementaux.

Une coentreprise a également été validée au Kazakhstan, pour un assemblage local de l'EC145 et en Corée en vue de la commercialisation du nouvel hélicoptère utilitaire coréen.

Les activités de support et de services ont été renforcées avec l'ouverture de nouveaux centres de formation en Russie et en Chine, et d'un centre de support et de services en Écosse.

PRIORITÉ À L'INNOVATION

Eurocopter a introduit une série d'innovations sur ses hélicoptères en 2011. Dévoilé au Salon du Bourget, où il a réalisé des vols impressionnants, le démonstrateur X³ associe un rotor principal à deux propulseurs, ce qui lui donne une vitesse et un rayon d'action supérieurs tout en conservant un coût abordable. Eurocopter a également initié les vols d'essai d'un hélicoptère hybride, associant un moteur à combustion interne et un moteur électrique. La Division a, par ailleurs, dévoilé sa nouvelle version modernisée de l'EC145 T2, qui offre de meilleures performances, un fonctionnement plus silencieux et une avionique de pointe.

AMÉLIORATION OPÉRATIONNELLE

Eurocopter a inauguré son nouveau centre de logistique mondial à Marignane, en France. La Division a, par ailleurs, progressé dans l'exécution de son projet « Systemhaus » à Donauwörth, en Allemagne visant à réunir ressources, compétences et équipements sur un seul et même site. Des progrès ont été accomplis avec le nouveau projet de site qui doit être construit sur l'aéroport du Bourget, près de Paris, en France. Ce site doit devenir une référence mondiale dans la conception, la fabrication, la maintenance et la révision des pales d'hélicoptères.

PERSPECTIVES

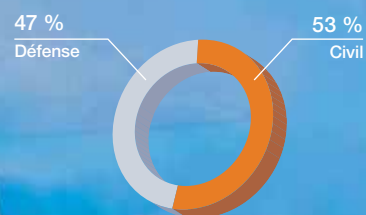
En 2012, Eurocopter entend poursuivre son programme d'innovation ambitieux, tout en renforçant son ancrage international et en étendant ses services.

Le développement du X4, successeur de la gamme « Dauphin » chez Eurocopter sera une priorité en 2012, ainsi que l'inauguration de la ligne d'assemblage de l'EC725 au Brésil et le lancement progressif d'un site de fabrication d'aérostructures au Mexique. Eurocopter poursuivra également les discussions avec le gouvernement allemand sur les programmes de défense.

Au cours des cinq prochaines années, Eurocopter anticipe une reprise progressive du marché civil dans le monde, notamment hors d'Europe. Eurocopter prévoit que les livraisons vont revenir à leurs niveaux d'avant la crise, permettant une amélioration importante de sa rentabilité à moyen terme.

(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	5 415	4 830	+ 12 %
R&D autofinancée	235	189	+ 24 %
EBIT*	259	183	+ 42 %
Prises de commandes	4 679	4 316	+ 8 %
Carnet de commandes	13 814	14 550	- 5 %

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



(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	4 964	5 003	- 1 %
R&D autofinancée	109	85	+ 28 %
EBIT*	267	283	- 6 %
Prises de commandes	3 514	6 037	- 42 %
Carnet de commandes	14 666	15 760	- 7 %

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ

(en % du chiffre d'affaires externe)





Astrium a encore démontré sa capacité à exécuter ses programmes, en maintenant le chiffre d'affaires à son niveau de 2010 malgré un marché institutionnel difficile et une concurrence accrue. Le programme de transformation AGILE a commencé à porter ses fruits. L'acquisition de Vizada devrait permettre à Astrium de continuer son expansion.

En 2011, Astrium a amélioré son palmarès en matière d'exécution de programmes, réussissant notamment le 46^e lancement consécutif d'Ariane 5. La Division a également obtenu des succès commerciaux majeurs dans ses activités de satellites. Parallèlement, elle est en bonne voie pour réaliser son objectif stratégique : devenir un leader mondial des services spatiaux.

Malgré un environnement de plus en plus concurrentiel, le chiffre d'affaires est resté stable, à 5 milliards d'euros (2010 : 5 milliards d'euros), en particulier grâce aux activités militaires et institutionnelles.

Alors que la performance des segments satellites, défense et lanceurs s'est améliorée, celle des services s'est dégradée en 2011 en raison d'un marché fluctuant. L'investissement d'Astrium dans sa compétitivité future a entraîné une hausse des coûts non-récurrents et des frais de recherche et développement liés à son programme de transformation AGILE. L'EBIT* a légèrement baissé, à 267 millions d'euros (2010 : 283 millions d'euros).

De nouvelles commandes, 3,5 milliards d'euros, ont dynamisé le marché spatial, commercial et institutionnel, mais de manière moins importante que les deux années précédentes. Le carnet de commandes d'Astrium s'élevait à 14,7 milliards d'euros à la fin de l'année (2010 : 15,8 milliards d'euros).

RÉALISATIONS NOTABLES

La Division a livré avec succès 13 satellites construits par Astrium (2010 : 10), dont 5 satellites de télécommunications et les deux premiers satellites IOV (validation en orbite) de Galileo. Les contrats remportés pour deux satellites de télécommunications pour EUTELSAT, pour le compte de l'opérateur américain DIRECTV et du Malais MEASAT, ont

prouvé la compétitivité d'Astrium sur le marché mondial. Au total, Astrium a remporté des contrats portant sur 4 satellites de télécommunications et 3 satellites d'observation terrestre, soit 20 % du marché des satellites commerciaux.

En 2011, le lanceur Ariane 5 a réalisé avec succès cinq lancements. L'ESA a validé la conception de la nouvelle version Ariane 5 Midlife Evolution. Le nouveau lanceur, qui doit entrer en service en 2017, sera 20 % plus performant en capacité et en coût. En outre, la division Astrium a été mandatée par l'ESA pour gérer l'exploitation et la réalisation en continu des composantes européennes de la Station spatiale internationale (SSI) en tant que partenaire principal du consortium industriel.

Toujours en 2011, l'ATV-2 Johannes Kepler s'est arrimé avec succès à la SSI et un troisième véhicule, baptisé Edoardo Amaldi, a été livré à Kourou pour un lancement en 2012.

Chez Astrium Services, un contrat de partenariat public-privé majeur a été signé avec l'ESA en vue de la conception, de la livraison et de l'exploitation d'un système de relais européen de données, une constellation de satellites géostationnaires qui transmettra à grande vitesse des données fournies par d'autres satellites en orbite basse. À la suite du lancement réussi en décembre 2011 du satellite d'observation terrestre à très haute résolution Pléiades 1A, Astrium Services sera le distributeur exclusif mondial de la constellation de satellites Pleiades.

ACQUISITION MAJEURE DANS LES SERVICES

Dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer son ancrage mondial et à élargir son activité de services, Astrium a réalisé l'acquisition de Vizada en 2011. Fournisseur indépendant, leader dans les services de communication par satellite, Vizada exerce une activité institutionnelle importante aux États-Unis. En 2011, cette société a généré un chiffre d'affaires d'environ 450 millions d'euros.

PERSPECTIVES

En 2012, Astrium continuera d'améliorer sa compétitivité via son programme de transformation AGILE, lancé fin 2010.

Son chiffre d'affaires devrait être stable en 2012 alors que les pressions qui s'exercent sur les marchés institutionnels pèseront sur la rentabilité de ses activités de services. Au cours des prochaines années, Astrium devrait renouer avec une rentabilité de référence, conforme aux objectifs ambitieux du Groupe à l'horizon 2020.

En 2012, les contraintes budgétaires pèseront sur les prises de commandes des clients institutionnels, dans le secteur de la défense comme dans celui de l'exploration spatiale. Le Conseil des ministres de l'ESA qui doit avoir lieu fin 2012 devrait donner des orientations claires sur les futurs programmes spatiaux européens.



Malgré un environnement économique difficile, Cassidian a réalisé un chiffre d'affaires stable, avec une rentabilité conforme aux prévisions. La Division s'adapte à un marché de la défense en mutation.

Cassidian a introduit, en 2011, un plan de transformation d'envergure avec des améliorations en termes de performance et de coût, ainsi qu'une nouvelle organisation structurelle, afin de faire face aux défis liés à un environnement commercial en mutation. L'organisation précédente, sous forme d'Unités opérationnelles, a laissé la place à une structure matricielle, avec une organisation par pays et secteur d'activité pour se rapprocher des marchés et des clients internationaux. Les économies visées serviront principalement à investir dans de nouveaux produits et services, à financer le développement international et à garantir les objectifs de rentabilité de Cassidian.

Le chiffre d'affaires a été stable, à 5,8 milliards d'euros (2010 : 5,9 milliards d'euros). Le programme Eurofighter, les programmes de missiles de MBDA ainsi que les programmes de sécurité ont continué d'être des moteurs clés du chiffre d'affaires.

L'EBIT* de la Division a reculé, conformément aux prévisions, à 331 millions d'euros (2010 : 457 millions d'euros) en raison de l'augmentation importante des frais de recherche et développement autofinancés, d'une charge de restructuration et d'une charge négative inhérente aux programmes.

Alors que le flux des commandes en Europe a ralenti avec les restrictions budgétaires, d'importantes commandes ont été enregistrées en 2011 à l'international, en particulier dans le domaine des Systèmes intégrés. Les prises de commandes se sont élevées à 4,2 milliards d'euros en 2011. Fin 2011, le carnet de commandes de Cassidian s'élevait à 15,5 milliards d'euros (2010 : 16,9 milliards d'euros).

PROGRÈS DES PRINCIPAUX PROGRAMMES

Le programme Eurofighter a opéré sa 300^e livraison en 2011. C'est le seul avion de combat multirôle de nouvelle génération à atteindre cette étape clé. Une lettre d'intention a été signée avec les nations partenaires pour poursuivre le développement à grande échelle de la nouvelle génération de radar E-scan d'Eurofighter. En avril 2011, Eurofighter a été retenu par l'Inde comme l'un des deux derniers concurrents en lice pour la livraison de 126 avions de combat. En janvier 2012, l'Inde a fait savoir que le concurrent d'Eurofighter avait remporté le marché, sous réserve de la signature du contrat.

Dans l'activité Systèmes intégrés, le contrat portant sur la première tranche du système de contrôle et de commande des Émirats Arabes Unis, remporté par la coentreprise de Cassidian, EMIRAJE Systems LLC, a été l'un des plus importants de l'année, avec une valeur d'environ 550 millions de dollars américains.

SYSTÈMES ET PRODUITS DE DEMAIN

Cassidian continue de développer ses capacités en matière de drones. Le drone à haute altitude et grande autonomie Euro Hawk, fruit d'un développement conjoint avec Northrop Grumman, a réalisé avec succès son vol inaugural entre la Californie et l'Allemagne en juillet 2011. À la suite de ce vol, le système de renseignement automatique mis au point par Cassidian a été intégré avec succès à Manching.

En 2011, Cassidian a signé des accords de collaboration pour des drones avec Turkish Aerospace Industries et avec la société italienne Alenia Aermacchi. Fin 2011, Cassidian a signé un accord supplémentaire avec Rheinmetall pour poursuivre les activités de drones avec EADS au sein d'une nouvelle entité.

Le marché mondial des drones présente un potentiel de croissance significatif. Cassidian investit dans de nouvelles technologies et dans le développement d'un futur drone avancé afin de mettre au point un appareil conçu pour la surveillance et la reconnaissance des forces armées en Europe.

Cassidian a introduit la gamme de radars Spexer™, destinés à la surveillance côtière et à la protection d'infrastructures sensibles réparties sur de grandes zones. Cassidian a également lancé une nouvelle génération de radars navals, le TRS-4D, qui utilise la technologie avancée E-scan à des fins de surveillance maritime.

PERSPECTIVES

En 2012, Cassidian continuera de s'adapter à un environnement commercial en mutation. La Division continuera d'investir dans les technologies, les démonstrateurs technologiques et l'expansion internationale pour sécuriser son activité future.

Après 2012, Cassidian entend renouer progressivement avec une rentabilité de référence en confirmant ses objectifs ambitieux à long terme en matière de croissance, de rentabilité et de génération de trésorerie.

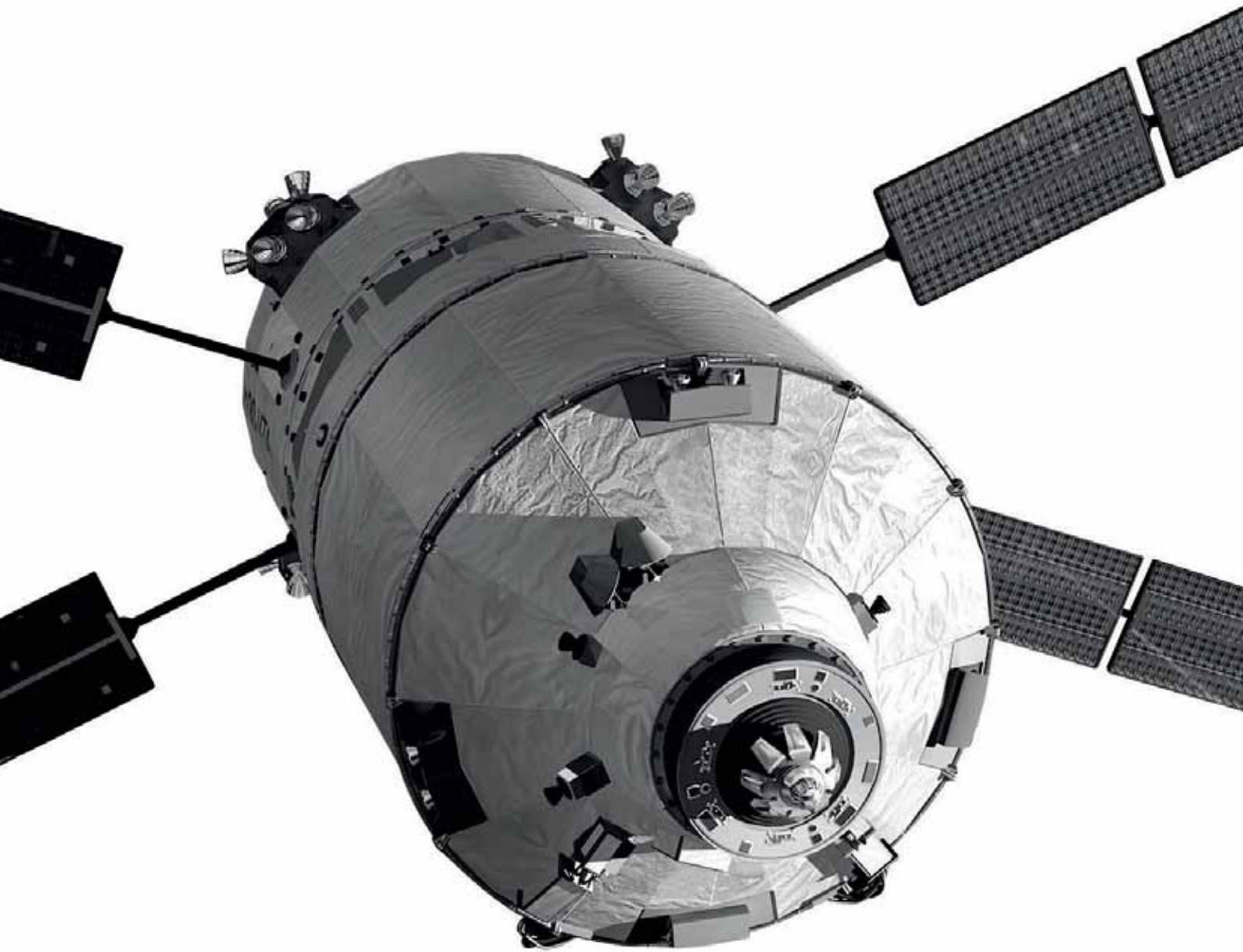
À moyen terme, Cassidian prévoit de réaliser plus de 50 % de ses activités en dehors des pays d'origine du Groupe, contre 32 % en 2010. À long terme, Cassidian entend faire croître la part de ses activités liées à la sécurité dans son chiffre d'affaires à 50 %, contre 22 % en 2010.



(M€)	2011	2010	Variation
Chiffre d'affaires	5 803	5 933	- 2 %
R&D autofinancée	275	251	+ 10 %
EBIT*	331	457	- 28 %
Prises de commandes	4 168	4 312	- 3 %
Carnet de commandes	15 469	16 903	- 8 %

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





Véhicule de transfert automatique



POLYVALENT

en garantissant l'accès
à l'espace



AUJOURD'HUI

En 2011, l'ATV Johannes Kepler, le véhicule spatial de transfert automatique le plus complexe jamais produit en Europe, fabriqué par Astrium, s'est arrimé avec succès à la Station spatiale internationale.



Scannez le code QR avec
votre smartphone pour de
plus amples informations ou
consultez le site www.eads.com



Ariane 5



DEMAIN

Astrium est maître d'œuvre des évolutions futures du lanceur Ariane 5 qui a déjà effectué 46 lancements consécutifs avec succès. La prochaine modernisation majeure du lanceur concernera une augmentation de sa charge utile, pour la porter à 12 tonnes.

DES EMPLOYÉS ENGAGÉS

EADS s'attache à construire un espace de travail encore plus motivant pour ses employés, tout en anticipant les principales compétences dont le Groupe aura besoin dans l'avenir. En 2011, des progrès ont été obtenus dans ces deux domaines.

EADS a réussi à créer un environnement de travail plus motivant pour ses employés et à renforcer la culture de l'innovation. En collaboration avec les parties prenantes concernées dans les différentes activités du Groupe, les Ressources humaines (RH) ont également pris des mesures importantes afin de répertorier les compétences existantes et définir celles qu'EADS aura besoin de développer à l'avenir.

IMPLICATION ACCRUE

En 2011, EADS et l'ensemble de ses Divisions ont lancé de nombreuses initiatives afin d'améliorer l'implication des employés. L'autonomisation a été favorisée par le biais d'une rationalisation des processus de prises de décision ; en parallèle, la reconnaissance a été améliorée par la création d'événements et de récompenses spécifiques.

Les compétences en management humain ont été consolidées par une offre de formations dédiées, et deux forums d'implication à l'échelle du Groupe ont permis d'identifier les meilleures pratiques et de les communiquer largement à tous les responsables. Le dialogue entre chaque salarié et son supérieur a été renforcé en 2011 avec un rendez-vous semestriel, en plus de l'entretien annuel existant.

En 2011, l'initiative « ma vie chez EADS » a également été lancée afin de créer un meilleur environnement de travail et d'améliorer le bien-être des salariés. Sept initiatives locales, dans des domaines comme la santé et la sécurité, la prévention du stress, les solutions de garde d'enfants et des accords sur la flexibilité des horaires de travail, se sont vu décerner, en décembre 2011, le label « ma vie chez EADS ».

PLANIFICATION DES COMPÉTENCES

À partir de 2011, les employés du Groupe établissent une cartographie de leurs compétences individuelles et procèdent à une évaluation par rapport aux compétences requises pour le poste qu'ils occupent dans le cadre de leur rendez-vous semestriel avec leur responsable. EADS offre à ses

employés une large gamme d'opportunités de formation afin de développer leurs compétences et combler les lacunes ainsi identifiées. En 2011, EADS a investi plus de 200 millions d'euros dans la formation de ses équipes.

DIVERSITÉ

Chez EADS, la diversité est perçue comme un vecteur de performance. Un conseil de la diversité à l'échelle du Groupe a été constitué en 2011 afin de favoriser la parité, la diversité sociale, culturelle et intergénérationnelle ainsi que l'accompagnement des personnes handicapées.

En 2011, la Direction d'EADS a déployé un programme de développement du leadership qui a ciblé plus de 700 talents féminins. D'ici 2020, le Groupe est déterminé à ce que 20 % des postes d'encadrement et de direction en son sein soient occupés par des femmes. En 2011, 21 % des nouvelles recrues d'EADS étaient des femmes et ces dernières représentaient 17 % de la main-d'œuvre du Groupe.

UN LIEU DE TRAVAIL ATTRAYANT

EADS continue d'attirer des employés hautement qualifiés. Les élèves ingénieurs ont élu EADS comme l'employeur le plus intéressant en France et le troisième plus attrayant d'Europe, selon des enquêtes indépendantes.

Le nombre de nouvelles embauches s'est élevé à 8 238 personnes en 2011 (2010 : 5 047). Dans le même temps, 3 666 salariés ont quitté EADS (2010 : 3 213). En fin d'année, EADS comptait un effectif de 133 115 salariés (fin 2010 : 121 691 salariés). L'augmentation des effectifs est due à la montée en puissance commerciale et aux variations de périmètre, en particulier avec les acquisitions de Vector Aerospace (2 419 salariés), PFW Aerospace (2 155 salariés), Vizada (719 salariés), ND Satcom (301 salariés) et Satair (377 salariés).

PROXIMITÉ ET EFFICACITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Le nouveau modèle RH, qui repose sur trois piliers (Réfèrent ou partenaire professionnel RH, centres de compétences et centres de services partagés) est devenu opérationnel en 2011.

Comme prévu, le nombre de partenaires professionnels RH, garants d'un soutien de proximité RH aux employés, sera augmenté pour atteindre la proportion d'un Réfèrent RH pour 200 salariés en 2012, soit une augmentation de 34 %.

Les centres de compétences et les centres de services partagés prennent en charge un volume plus important de tâches administratives et apportent des gains de productivité. En 2011, leur chiffre d'affaires total était proche de 200 millions d'euros et ils ont atteint les économies de coûts prévues.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

En 2011, le Plan d'actionnariat salarié (ESOP) a été transformé en un plan d'abondement et quelque 23 371 employés, soit 18,8 % des effectifs – un record historique – ont investi dans la Société dans le cadre de ce plan d'actionnariat salarié.

Ligne d'assemblage final de l'EC225 à Marignane, France



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE DEMAIN

ENTRETIEN AVEC SABINE HAMAN,

Directrice du développement
des compétences
et de la stratégie RH d'EADS

Qu'est-ce qui est fait pour garantir la disponibilité de ces compétences au moment voulu ?

En nous appuyant sur une cartographie structurée de nos compétences actuelles et sur un processus prospectif destiné à anticiper les besoins futurs en compétences, nous mettons en place des politiques et des plans d'actions tant au niveau des Divisions que du Groupe. Notre stratégie de recrutement à long terme se concentre en priorité sur les jeunes générations et les profils internationaux afin de contribuer aux objectifs de la Vision 2020 d'EADS. Nous travaillons également en étroite coopération avec les universités, à la fois en Europe et dans d'autres pays, pour nous assurer que les futurs diplômés disposeront des compétences nécessaires.

En quoi les compétences dont EADS aura besoin dans 10 ans seront-elles différentes de celles en place actuellement sur le lieu de travail ?

Notre environnement concurrentiel et notre ambition de rester des leaders du marché et de la technologie nous obligent à surveiller avec la plus grande attention nos compétences stratégiques. Nous avons besoin d'acquérir de nouvelles compétences et de sécuriser les savoirs actuels pour fournir à nos clients les meilleurs produits et services dans leur catégorie. Nous aurons ainsi besoin d'accroître nos compétences dans la cybersécurité et la gestion du trafic aérien, deux domaines d'activité en pleine croissance.

Comment la gestion à long terme du vivier de compétences d'EADS aide-t-elle les employés à bénéficier ensuite de carrières valorisantes ?

Afin de garantir nos compétences clés, par exemple en ingénierie, dans les processus industriels ou encore dans la gestion des programmes et des services, nous investissons dans des programmes de développement pour nos employés à tous les stades de leur carrière. Ceux-ci ont donc l'opportunité de se développer via des formations spécifiques, des certifications et des validations professionnelles sous la coordination des Académies au niveau des Divisions et, au niveau Groupe, par l'intermédiaire des Shared Colleges. Nous renforçons, par ailleurs, les compétences en leadership de nos dirigeants.

Vol entièrement réalisé avec un biocarburant fabriqué à base d'algues



ACCÉLÉRER L'ARRIVÉE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

ENTRETIEN AVEC GUY GALLIC,

Directeur du Centre
de compétences
technologiques et des
Concepts innovants d'EADS

Comment la technologie Zehst améliore-t-elle potentiellement la performance environnementale du transport aérien ?

La technologie Zehst entend parvenir à zéro émission de particules de CO₂ et à une réduction des émissions de NOx par rapport aux normes actuelles. Elle vise également une réduction du bruit sur la totalité du vol, du décollage à l'atterrissage, en passant par les phases de vol à très grande vitesse. Les objectifs environnementaux de Zehst sont conformes à ceux fixés pour le secteur de l'aviation par la Commission européenne et élaborés par l'ACARE, le comité consultatif pour l'innovation et la recherche dans le domaine aéronautique en Europe. Zehst réduira aussi considérablement la durée des déplacements.

Quelles seront les technologies employées?

Zehst fera appel à des réacteurs à double flux conformes aux exigences de l'ACARE, à un moteur de fusée pour la phase d'ascension et à un stato-réacteur dédié au vol en haute altitude. Du fait de l'utilisation d'hydrogène en guise de carburant, le système ne dégagera pas de CO₂. Les moteurs seront conçus de manière à produire le moins de NOx possible. Le choix de la trajectoire de vol et de l'aérodynamique contribuera à une réduction majeure du bang supersonique et du bruit en général.

Quelle est la probabilité de réemploi des technologies développées dans le cadre de Zehst ?

Zehst peut être vu comme un accélérateur de technologies nouvelles qui offrent un potentiel d'utilisation dans des domaines plus conventionnels du secteur aéronautique et spatial. Parmi ces technologies figurent la résistance des matériaux à très haute température, les systèmes de contrôle environnemental, les biocarburants, les systèmes de propulsion à basses émissions, la réutilisation des lanceurs et la cryogénie. Il s'agit également de l'opportunité unique d'un enrichissement mutuel entre les univers aéronautique et spatial.

Combien de temps faudra-t-il avant que ce genre de concept avancé débouche sur une nouvelle génération d'avions ?

Le projet global prévoit, au plus tard en 2020, de disposer de démonstrateurs sans pilote (au sol et en vol) qui permettront de valider les technologies et les concepts critiques. Un prototype avec pilote pourrait ensuite être conçu et testé d'ici 2030.

INNOVATION ET ÉCO-EFFICIENCE

EADS développe de nouvelles technologies pour faire face aux enjeux environnementaux actuels. Le Groupe étudie également des concepts avancés afin d'ouvrir la voie aux vols à zéro émission des prochaines décennies.

Les innovations se sont poursuivies en 2011 chez EADS. Dans l'ensemble, les dépenses en recherche et développement autofinancées se sont maintenues à 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe au cours de l'exercice (2010 : 6,4 %). Le Groupe a, par ailleurs, déposé un total de 1 018 nouveaux brevets (2010 : 1 007) au cours de l'année écoulée.

Une majeure partie des activités d'innovation d'EADS a concerné, en priorité, l'amélioration de la consommation de carburant des avions et la performance environnementale des produits et des sites de fabrication du Groupe. EADS considère cet enjeu comme un moyen d'être plus compétitif et de garantir la croissance à long terme du secteur de l'aviation en général, alors que les entreprises font face à un durcissement de la réglementation sur les émissions et à la hausse des prix du carburant. Cinq des sept groupes de recherche et technologie au sein d'Innovation Works, le réseau de recherche d'entreprise du Groupe, traitent de sujets liés à l'éco-efficience.

Signe de l'importance croissante de l'éco-efficience chez EADS, le bureau *Corporate Environmental Affairs* a été constitué en 2011. Il cherchera à mieux anticiper les problèmes environnementaux, à partager entre les Divisions les bonnes pratiques en matière environnementale et à aider ces dernières à respecter leurs obligations de reporting à cet égard.

AVIONS ÉCONOMES EN CARBURANT

Le remplacement des flottes existantes par des appareils de nouvelle génération plus économes en carburant devrait constituer la plus grande amélioration à moyen terme au niveau de l'éco-efficience. L'A380 à double pont, dont la consommation s'élève à moins de trois litres de carburant par passager sur 100 kilomètres, apporte des gains d'efficacité importants par rapport à des modèles plus anciens d'avions. Il en sera de même avec l'A350 XWB dont la mise en service est prévue en 2014.

Airbus a vendu plus de 1 200 A320neo en 2011, ce qui confirme la demande du marché pour des appareils éco-efficaces. L'A320neo permettra de réaliser jusqu'à 3 600 tonnes d'économies de CO₂ par an et par appareil grâce à une nouvelle technologie de moteur et à de nouvelles extrémités de voilure.

INDUSTRIALISATION DES BIOCARBURANTS

Afin de promouvoir l'industrialisation des biocarburants dans l'aviation, Airbus, la Commission européenne et plusieurs organismes sectoriels ont introduit, en 2011, une initiative baptisée « Biofuel Flightpath ». Il s'agit d'une feuille de route qui cible, d'ici 2020, la production annuelle de deux millions de tonnes de biocarburant fabriqué de manière durable et réservé au secteur de l'aviation.

En outre, Airbus et le Corporate Technical Office travaillent sur plusieurs projets de « chaîne de valeur » à travers le monde, en vue de la constitution de diverses coentreprises avec des compagnies aériennes et d'autres organisations dans l'optique d'étudier des modes de production efficaces de biocarburant. Ils soutiennent également des compagnies aériennes comme Lufthansa, Air France et Interjet dans leur utilisation de carburants de substitution sur des vols commerciaux.

DÉMONSTRATEURS TECHNOLOGIQUES

Afin d'ouvrir la voie vers des vols à zéro émission, Innovation Works a présenté, en 2011, deux nouveaux concepts avancés : Zehst et VoltAir.

Zehst (Zero Emission High Speed Technology) représente un appareil futur qui pourrait voler à travers la stratosphère, à 30 km au-dessus du sol, à une vitesse supérieure à MACH 4. Un démonstrateur technologique est prévu d'ici 2020 et l'avion pourrait raisonnablement transporter ses premiers passagers d'ici 2050.

Le concept technologique de l'avion tout-électrique VoltAir combine un design de fuselage minimisant le coefficient de résistance à des moteurs électriques supraconducteurs extrêmement performants. Les batteries très puissantes, nécessaires pour faire voler cet appareil, devraient être disponibles d'ici une vingtaine d'années.

SURVEILLANCE PAR SATELLITE

Chez Astrium, les satellites tels Cryosat, qui surveillent la calotte glaciaire, fournissent des renseignements sur les causes du réchauffement climatique. L'atelier international sur REDD+ (*Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation*) qui s'est tenu en octobre 2011, à l'initiative d'Astrium, a attiré plus de 80 experts mondiaux. Astrium cherche activement à répondre à la problématique du développement durable dans l'espace autour de la Terre : en retirant les satellites hors d'usage et les éléments de lanceurs de leur orbite, et en innovant sur l'élimination active des débris.

Les Divisions d'EADS poursuivent leurs mesures pour réduire les émissions de leurs sites de production, à l'instar de l'initiative BLU-5 d'Airbus, une feuille de route visant à tout réduire, de la consommation d'énergie aux émissions de composés organiques volatils. Les innovations d'EADS, comme la fabrication par couche additive (ALM), ont un rôle important pour réduire la production de déchets.

GESTION DES PROGRAMMES

En introduisant les meilleures pratiques et en formant des spécialistes dans ce domaine, EADS souhaite améliorer sa capacité à gérer les risques et les opportunités liés à ses programmes.

À la suite de l'introduction systématique de politiques et de directives dédiées à la gestion des programmes à travers le Groupe en 2010, les bénéfices ont déjà pu être constatés dans les programmes en 2011, chez Airbus et dans les autres Divisions.

Quelque 17 politiques communes ont à présent été déployées dans les Divisions pour améliorer la gestion des programmes et partager les meilleures pratiques à travers le Groupe. En 2011, environ 400 personnes ont préparé le Certificat de gestion de programme EADS. 6 000 professionnels supplémentaires, toutes disciplines confondues, ont reçu une formation sur des compétences précises liées à la gestion de programme depuis 2010.

AMÉLIORATION DES PROGRAMMES

Des examens indépendants sont à présent couramment menés à différents stades critiques des programmes à travers le Groupe. Lors de ces examens, des experts venus de tout EADS se retrouvent pour évaluer des problématiques clés comme les plans de ressources, les calendriers et la maturité technologique. Le caractère externe de ces examens crée un contexte plus exigeant, qui impose aux dirigeants du programme concerné de procéder à cette évaluation avec un niveau de détails plus approfondi. Des examens indépendants ont été menés avec succès pour l'A320neo, ainsi que pour l'Eurocopter X4 en 2011.

Afin d'améliorer le contrôle des grands programmes, des approches du type Earned Value Management (EVM) sont promues à travers le Groupe. L'EVM requiert la définition de points d'étape de sorte que ceux qui gèrent le programme peuvent comparer son avancement technique aux frais qui y sont associés. L'EVM a été mis en place avec succès dans le cadre du programme A400M, dont l'approche a été auditée et

agréée par le client, l'OCCAR. Elle a conduit à un niveau sans précédent de transparence entre le client et le constructeur. L'EVM est également appliqué dans le cadre de l'A350 XWB, cette approche a contribué à la décision, de manière précoce, de décaler la mise en service de six mois afin de stabiliser le processus de production général.

NOUVELLES POLITIQUES

Cinq nouvelles politiques ont été développées en 2011, en plus des douze lancées en 2010. L'une des nouvelles politiques étalées en 2011 est l'évaluation indépendante de pré-lancement appliquée à l'A320neo. À l'avenir, tous les programmes majeurs seront évalués indépendamment de cette façon. Deux autres politiques concernent la chaîne d'approvisionnement : l'une vise à renforcer la collaboration avec les principaux fournisseurs au travers de pratiques cohérentes ; l'autre à évaluer la maturité des fournisseurs.

À la demande des responsables des programmes majeurs d'EADS, trois politiques supplémentaires ont été prévues et seront déployées en 2012. Elles se concentrent sur une préparation efficace de la charge de travail des fournisseurs, sur les leçons à tirer des erreurs commises et sur la préparation du support aux clients à un stade précoce dans le cadre des nouveaux programmes.

DÉVELOPPEMENT DES PROFESSIONNELS

EADS considère la gestion des programmes comme une compétence clé de la Société et développe, à cet égard, des formations pour un ensemble de responsables de programmes dûment qualifiés. Environ 400 personnes ont postulé pour un certificat en gestion de programmes chez EADS. À partir de 2012, tous les candidats sélectionnés pour gérer un programme d'Airbus devront posséder le certificat correspondant.

Les responsables de programmes professionnels reçoivent la même formation dans tout le Groupe et sont, par conséquent, qualifiés pour assumer des responsabilités en gestion de programmes dans toutes les Divisions. Fin 2012, environ 800 candidats devraient avoir postulé pour bénéficier de cette qualification.

Outre ceux qui ont choisi une carrière de responsable de programmes, nombreux sont ceux à avoir reçu une formation dans des domaines spécifiques. En 2011, 3 000 personnes ont été formées à la gestion des programmes et des risques alors que 550 collaborateurs ont été formés à l'*Earned Value Management*.

Ces dernières années, les activités dans le domaine de l'amélioration de la gestion des programmes seront amenées à évoluer, passant de l'élaboration de politiques à leur déploiement actif dans les Divisions.

Ligne d'assemblage final de l'A380 à Toulouse, France



FAIRE DE LA GESTION DES PROGRAMMES UN ATOUT

ENTRETIEN AVEC
JEAN-JACQUES
SALVATOR,

Directeur de la gestion
des programmes chez
Eurocopter

Comment avez-vous amélioré la gestion des programmes chez Eurocopter ?

Chez Eurocopter, dans le cadre de l'Amélioration de la gestion des programmes d'EADS, nous avons démarré, il y a trois ans, en nous concentrant sur trois grandes priorités : l'amélioration des processus, la formation des personnes et le partage des meilleures pratiques. En 2010, conformément à l'approche par catégorie des programmes EADS, nous avons détaillé les processus qui avaient besoin d'être appliqués, en fonction de critères de taille, de périmètre et de risques. La mise en place de ces politiques a permis d'introduire une approche structurée, avec des règles dans des domaines comme le contrôle des projets, la gestion des risques et le reporting. De telles normes ont de toute évidence facilité la vie des responsables de programmes.

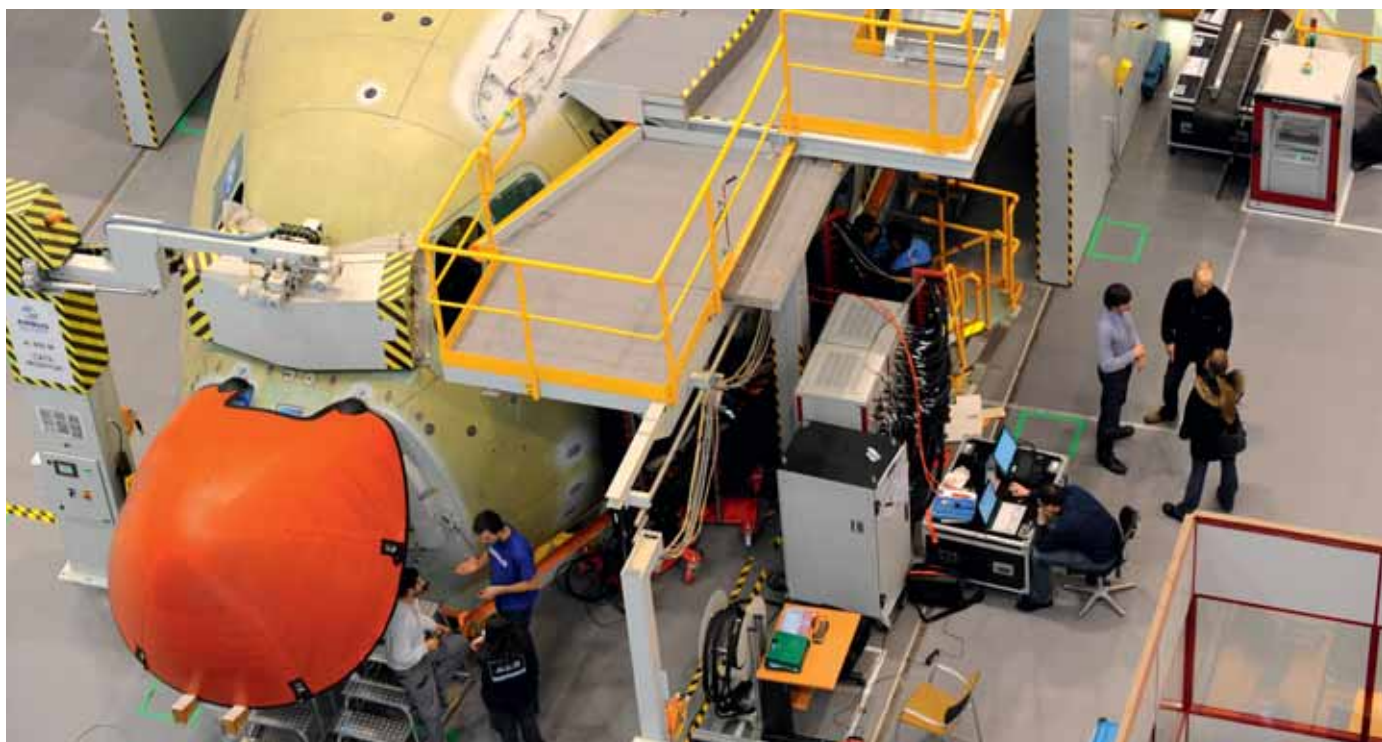
Quels sont les progrès réalisés en matière de formation ?

Jusqu'à une date assez récente, il semblait normal à un bon ingénieur de se voir confier la gestion d'un programme sans recevoir de formation précise. Il est à présent largement reconnu que la gestion de programme est une discipline à part entière. En 2011, nous avons lancé le programme de certification d'Eurocopter pour les responsables de programmes et nous avons déjà reçu une trentaine de candidatures. À partir de 2012, nous avons pour objectif que tous les responsables de programmes soient certifiés. En outre, 700 personnes environ ont reçu une formation sur différents aspects de la gestion de programme en 2011, ce qui a contribué à la diffusion de cette nouvelle culture.

Quelles améliorations pratiques percevez-vous ?

De nombreuses choses ont changé, nous permettant de nous concentrer davantage sur les problématiques réelles inhérentes aux programmes. De meilleures synergies ont été créées au sein des équipes de projet par la mise en place d'une organisation opérationnelle en charge de la gestion des programmes. Par ailleurs, des examens indépendants de nos principaux programmes, comme le X4, menés par EADS, ont apporté des informations précieuses pour établir une base solide.

Ligne d'assemblage final de l'A400M à Séville, Espagne



« TOUR DE CONTRÔLE » AIRBUS

INTERVIEW WITH
OLIVIER CAUQUIL,
Directeur des opérations
et des stratégies
d'approvisionnement
d'Airbus

Qu'en est-il de la chaîne d'approvisionnement chez Airbus ?

Chez Airbus, nous entretenons des relations très étroites avec nos fournisseurs. La plupart des pièces achetées sont spécifiques à Airbus et rares sont les produits standards. Ces pièces demandent un investissement préalable conséquent, représentent des délais d'exécution longs et proviennent souvent d'un seul et unique fournisseur. De plus, 80 % des frais récurrents d'Airbus sont externalisés. Nous devons donc faire particulièrement attention à la durabilité de notre chaîne d'approvisionnement.

Quels processus précis avez-vous mis en place ?

Nous avons introduit un processus de surveillance des fournisseurs à l'occasion de la crise du crédit de 2008. Dans le cadre de cette vigilance, nous analysons les états financiers des fournisseurs afin de détecter des signes de difficultés. 250 fournisseurs sont en moyenne inclus dans cette étude. Nous examinons régulièrement les résultats de cette analyse et si nous découvrons des difficultés, nous travaillons, bien entendu, à l'élaboration de plans de redressement. Nous essayons cependant d'atténuer les risques avant qu'ils n'apparaissent, en aidant nos fournisseurs à obtenir un financement ou en soutenant le rapprochement entre fournisseurs.

Les experts en approvisionnement d'Airbus sont intégrés à ce processus. Les difficultés financières sont souvent d'origine industrielle. Nos experts peuvent donc aider nos fournisseurs à améliorer leurs processus industriels. Étant donné qu'Airbus a réussi à maintenir ses taux de production ces dernières années, et ce en dépit de la crise économique, je pense que notre approche s'est avérée très efficace jusqu'à présent.

Est-ce que la crise de la dette souveraine a augmenté le besoin de vigilance ?

Nous ne pouvons pas être sûrs que nos fournisseurs rencontrent une pénurie de crédit, mais nous devons rester prudents car les finances de certains fournisseurs de petite et moyenne taille restent fragiles après la dernière crise. La situation n'est pas idéale, au moment précis où nous faisons monter en cadence certains grands programmes. C'est pourquoi nous devons continuer à être proactifs.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

EADS adapte sa façon de gérer la chaîne d'approvisionnement afin qu'elle vienne soutenir ses performances au cours des années de croissance, de transition et d'expansion qui l'attendent.

Avec les programmes du Groupe qui montent en cadence, la chaîne d'approvisionnement jouera un rôle croissant dans la réussite d'EADS au cours des années à venir. En 2011, comme lors des années précédentes, les achats externes ont représenté 70 % environ du chiffre d'affaires annuel d'EADS.

RÉALISER DES SYNERGIES

Afin de garantir la stabilité et l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement, EADS a rationalisé son approche vis-à-vis de ses principaux fournisseurs en cherchant, autant que possible, à renforcer les relations, à grouper les volumes à travers le Groupe et à obtenir des conditions optimales pour toutes ses activités.

L'achat de toutes les fournitures qui ne sont pas directement liées aux produits est à présent géré de manière centralisée pour tout le Groupe via l'organisation de services partagés en charge des fournisseurs baptisée *EADS General Procurement* (EGP). Avec un volume d'achats annuel de l'ordre de 8 milliards d'euros, EGP est devenue pleinement opérationnelle en 2010. Elle a maintenu le cap en 2011 afin d'atteindre le total des économies ciblées.

Un réseau dédié de grands acheteurs d'EADS gère, au nom de tout le Groupe, l'approvisionnement pour les matières premières les plus sensibles, comme l'aluminium, le titane, les composites, l'électronique et les pièces normalisées, qui représentent environ 9 % des dépenses annuelles d'EADS. Des stratégies concernant les matières premières couvrant les marchandises et les pièces détachées ont été mises en place afin de soutenir à la fois la montée en cadence des programmes et la chaîne d'approvisionnement mondiale.

PERFORMANCE DES FOURNISSEURS

Alors que de nombreux fournisseurs sont de grands conglomérats avec une large clientèle internationale, quelques fournisseurs plus petits réalisent la plus grosse partie de leur activité avec des constructeurs aéronautiques et spatiaux

de premier rang comme EADS. Pour garantir que tous les fournisseurs puissent répondre aux objectifs liés à la montée en cadence des programmes, une approche prudente a été introduite chez EADS, qui passe par une surveillance régulière des performances et de la santé financière des principaux fournisseurs, dont les résultats sont répercutés dans tout le Groupe.

Airbus a renforcé son équipe liée à sa chaîne d'approvisionnement et à la qualité des approvisionnements afin de surveiller et soutenir les fournisseurs sensibles lors de la montée en cadence de ses programmes. Eurocopter a également décidé de mettre en place une équipe dédiée dans ce domaine. Un concept de développement durable de la performance des fournisseurs a été conçu en 2011 et sera mis en œuvre à travers le Groupe en 2012.

Des réunions stratégiques se sont tenues avec les fournisseurs en 2011 pour examiner les performances et, si nécessaire, proposer des actions correctives. Dans certains cas, EADS a apporté un soutien actif à ses fournisseurs, en les aidant à diagnostiquer les problèmes et à les résoudre.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT MONDIALE

Dans le cadre de ses projets à long terme en vue de la croissance mondiale et afin d'augmenter ses achats en dollars, EADS entend développer sa chaîne d'approvisionnement hors d'Europe. En 2010, 29 % du volume des achats externes du Groupe venaient de pays hors d'Europe. D'ici 2020, EADS souhaite passer à 40 % d'approvisionnements en provenance de pays non européens, afin de refléter la mondialisation de ses activités. Un cadre commun a été introduit en 2011 afin que le Groupe dans son ensemble puisse atteindre cet objectif, tout en tenant compte des contraintes liées à des activités spécifiques.

Les bureaux des achats du Groupe basés en Chine et en Inde ont été agrandis en 2011. Ils ont travaillé au développement des relations avec les fournisseurs locaux. Des bureaux supplémentaires ont été ouverts aux États-Unis et au Brésil.

L'approvisionnement dans les pays émergents va au-delà des aérostructures et des matières premières : il concerne les achats en général, ainsi que des systèmes et équipements de plus grande valeur.

FOURNISSEURS RESPONSABLES

Les attentes d'EADS à l'égard de ses fournisseurs sont établies dans le Code de conduite des fournisseurs d'EADS – Grandir ensemble. EADS promeut une culture du respect et demande que ses fournisseurs respectent les normes dans les domaines de la gestion environnementale, de la gouvernance, des pratiques d'exploitation, des droits de l'homme et du travail.

GLOSSAIRE

ACHATS

Autre terme pour désigner les approvisionnements au sein de la chaîne d'approvisionnement.

ADVISORY COUNCIL FOR AERONAUTICS RESEARCH IN EUROPE (COMITÉ CONSULTATIF POUR LA RECHERCHE AÉRONAUTIQUE EN EUROPE) / (ACARE)

Organisation de recherche européenne financée par les gouvernements et le secteur industriel qui vise à rendre l'aviation commerciale plus abordable, plus propre, plus sûre et plus silencieuse en Europe.

AGENCE DE DÉFENSE EUROPÉENNE (ADE)

Agence de l'Union européenne ayant pour mission d'améliorer les capacités de défense européennes et de soutenir la politique européenne de sécurité et de défense.

AGENCE SPATIALE EUROPÉENNE (ESA)

Organisation européenne soutenue par 19 États membres qui projettent et réalisent le programme spatial européen.

AGILE

Acronyme utilisé pour Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial (Ambition, Croissance mondiale, Innovation, Rationalisation et esprit d'Entreprise), le programme d'amélioration d'Astrium conçu pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts.

AIR TRANSPORT ACTION GROUP (ATAG) OU GROUPE D'ACTION DU TRANSPORT AÉRIEN

Coalition mondiale d'entreprises et d'associations professionnelles du secteur aérien afin d'améliorer les infrastructures aériennes dans le respect de l'environnement.

ASSOCIATION INTERNATIONALE DU TRANSPORT AÉRIEN (IATA)

Association créée en 1945 regroupant la majorité des compagnies aériennes du monde, qui a pour but de favoriser le développement du transport aérien.

AUTOMATED TRANSFER VEHICLE (ATV) OU VÉHICULE DE TRANSFERT AUTOMATIQUE

Véhicule spatial chargé d'approvisionner la Station spatiale internationale en matériel scientifique, en pièces détachées et en carburant, ainsi qu'en nourriture, en oxygène et en eau.

AVION LONG-COURRIER

Avion à grand rayon d'action, comme l'A330 ou l'A350 XWB d'Airbus, principalement utilisé pour des vols intercontinentaux sur de grandes distances. Ces avions sont généralement plus gros et transportent plus de passagers que les appareils monocouloirs. Ils sont généralement appelés « gros-porteurs » ou « long-courrier ».

AVION MONOCOULOIR

Avion de passagers aménagé avec un seul couloir sur toute la longueur de la cabine. Les avions monocouloirs sont principalement utilisés pour les vols courts et moyens. La famille A320 Airbus se compose de monocouloirs. Voir également Avion long-courrier.

BIOCARBURANT

Carburant fabriqué à partir d'un éventail de sources de biomasse. Les biocarburants sont considérés comme présentant un bilan carbone neutre car la biomasse dont ils sont dérivés consomme du CO₂ pendant sa culture. Les biocarburants de deuxième génération n'entrent pas en concurrence avec les terres agricoles.

BLUECOPTER

Démonstrateur technologique d'Eurocopter qui met en vedette des technologies « vertes », dont un système de propulsion à haut rendement énergétique et à faibles émissions.

CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Réseau des fournisseurs externes et internes d'une organisation.

CLEAN SKY

Partenariat européen de coopération entre le secteur public et le secteur privé afin de développer les technologies nécessaires pour réduire les nuisances des avions, sur la base des objectifs environnementaux 2020 de l'ACARE.

COUVERTURE

Forme d'assurance financière qui offre une protection contre un risque de marché précis. À travers les contrats de couverture monétaire, EADS se met d'accord avec une contrepartie pour convertir des recettes futures, d'ordinaire libellées en dollars, provenant de la vente d'avions, en euros dans un délai et à un taux de change convenus, le « taux de couverture ». EADS utilise les couvertures monétaires pour se protéger du risque de change.

CYBERSÉCURITÉ / CYBERGUERRE

Domaine émergent de la protection des systèmes et données informatiques contre les intrusions provenant d'Internet.

DIOXYDE DE CARBONE (CO₂)

Gaz à effet de serre identifié comme contribuant au changement climatique.

DÉMONSTRATEUR

Prototype utilisé pour tester de nouvelles technologies avant leur intégration dans de nouveaux produits.

DRONE

Avion sans pilote avec système de télécommande au sol, souvent utilisé à des fins militaires ou de sécurité, comme la reconnaissance.

ECO-EFFICIENCE OU PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Décrit la philosophie de gestion qui consiste à créer de la valeur économique, tout en minimisant l'impact sur l'environnement.

ENQUÊTE SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Enquête sur les salariés d'EADS, destinée à sonder leur niveau d'implication dans l'entreprise grâce à une palette de mesures.

EXTRÉMITÉ DE VOILURE « SHARKLETS »

Dispositif à l'extrémité des ailes conçu pour améliorer l'aérodynamisme d'un avion et réduire ainsi sa consommation de carburant.

FABRICATION PAR ADDITION DE COUCHES (ALM)

Nouvelle méthode révolutionnaire de fabrication qui promet une plus grande précision, une performance améliorée des matières premières et une nette diminution des déchets.

FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION (FAA)

Agence d'aviation nationale américaine qui a le pouvoir de réglementer et surveiller tous les aspects de l'aviation civile dans le pays.

FUTURE EADS

Programme d'EADS visant à améliorer l'intégration des fonctions de support à travers le Groupe afin de dégager des gains d'efficacité et des économies de trésorerie.

GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE (GRE)

Processus commun appliqué à travers EADS et ses activités pour identifier les événements potentiels qui peuvent affecter EADS, dans le but de gérer les risques et fournir une garantie raisonnable concernant l'obtention des objectifs d'EADS.

GESTION DU TRAFIC AÉRIEN

Processus qui vise à garantir que les appareils sont guidés de façon sûre du décollage à l'atterrissage. Elle comprend la gestion de l'espace aérien, le flux de trafic aérien, la gestion des capacités et le contrôle du trafic aérien.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Contrôle et surveillance d'une société afin de s'assurer que sa direction agit dans l'intérêt des parties prenantes, qu'elle ne prend aucun risque indu et respecte la législation en vigueur.

HÉLICOPTÈRE UTILITAIRE LÉGER (LUH)

Programme d'hélicoptère utilitaire léger de l'armée américaine qui fournit l'hélicoptère UH-72A Lakota pour répondre à des besoins administratifs, logistiques et d'évacuation médicale ainsi que pour des missions d'entraînement militaire.

INNOVATION WORKS

Réseau mondial des centres de compétences techniques d'EADS qui a pour mission d'identifier de nouvelles technologies à forte valeur ajoutée et de diriger les laboratoires de recherche et technologie.

MARCHÉ / PAYS ÉMERGENT

Un marché émergent fait l'objet d'une définition assez floue de la branche International Finance Corporation de la Banque mondiale qui cite une économie dont le revenu par habitant est faible à moyen.

MONTÉE EN PUISSANCE OU MONTÉE EN CADENCE

Terme du secteur qui décrit le niveau d'activité accru d'un programme de production.

OXYDES D'AZOTE

Groupe de gaz identifiés comme contribuant au changement climatique.

POWER8

Programme Airbus de réduction des coûts qui a introduit une gamme d'améliorations, notamment la rationalisation des processus et une meilleure gestion de la trésorerie.

PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB)

Mesure de base du niveau de production économique d'un pays ou la valeur de marché de tous les biens et services produits par un pays en un an.

RÉSULTAT AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS (EBIT*)

Résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels, utilisé par EADS comme un indicateur clé de sa performance économique.

SERVICES PARTAGÉS

Fonctions de support que se partagent les différentes filiales d'une organisation afin de gagner en efficacité et de réduire leurs coûts.

SIÈGES-KILOMÈTRES OFFERTS (SKO)

Les sièges kilomètres offerts mesurent la capacité de transport de passagers d'une compagnie aérienne en multipliant le nombre de sièges disponibles par la distance parcourue.

STATION SPATIALE INTERNATIONALE (SSI)

Satellite en orbite basse habitable qui fournit une plateforme pour des recherches scientifiques.

SYSTÈME COMMUNAUTAIRE D'ÉCHANGE DE QUOTAS D'ÉMISSION (SCEQE)

Programme de l'Union européenne pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, en faisant verser aux grandes entreprises industrielles une amende en cas d'émissions supérieures à un certain niveau.

VISION 2020

Vision stratégique de la Direction d'EADS qui guide le développement du Groupe à l'horizon 2020.

ADRESSES

© SIÈGE SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

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

© SIÈGES ADMINISTRATIFS

En France

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

En Allemagne

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. + 49 89 607 0

En Espagne

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

© EADS UK

EADS UK Limited

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

© EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

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

© AIRBUS

Airbus

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

Airbus Military

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

Premium AEROTEC

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

Aerolia

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

EADS EFW

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

© EUROCOPTER

Eurocopter

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

© ASTRIUM

Astrium*

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

Astrium Satellites

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

Astrium Space Transportation

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

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

Astrium Services*

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

* À compter du 2 juillet 2012

© AUTRES ACTIVITÉS

EADS Sogerma

Aéroport International
20, avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
France
Tél. + 33 5 56 55 40 00

ATR Avions de Transport Régional

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

© DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET DU MARKETING D'EADS

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

© CASSIDIAN

Cassidian

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

**Cassidian
Air Systems**

Rechliner Strasse
85077 Manching
Allemagne
Tél. + 49 84 59 81 0

Eurofighter

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

Cassidian Systems

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

Cassidian Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tél. + 49 731 392 0

MBDA

11, Strand
London WC2N 5RJ
Royaume-Uni
Tél. + 44 20 7451 60 00

Bureaux de représentation

Europe

Bruxelles, Belgique

Tél. + 32 25 04 78 12
Fax + 32 25 04 78 28

Athènes, Grèce

Tél. + 30 210 69 83 871
Fax + 30 210 69 83 870

Oslo, Norvège

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

Varsovie, Pologne

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

Moscou, Russie

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

Londres, Royaume-Uni

Tél. + 44 207 845 84 04
Fax + 44 207 845 84 01

Ankara, Turquie

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

Afrique

Centurion, Afrique du Sud

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

Alger, Algérie

Tel/Fax + 213 (0) 21 92 62 92

Moyen-Orient

Riyad, Arabie Saoudite

Tél. + 966 1 88 07 421
Fax + 966 1 88 07 410

Abou Dhabi, EAU

Tél. + 971 2 681 28 78
Fax + 971 2 681 10 27

Le Caire, Égypte

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

Mascate, Oman

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

Doha, Qatar

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

Amérique du Nord

Ottawa, Canada

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

Amérique latine

São Paulo, Brésil

Tél. + 55 11 3093 2807
Fax + 55 11 3093 2801

Santiago du Chili, Chili

Tél. + 56 23 33 43 33
Fax + 56 23 33 47 77

Mexico, Mexique

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

Asie

Sydney, Australie

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

Pékin, Chine

Tél. + 86 10 64 61 01 92
Fax + 86 10 64 61 07 76

Séoul, Corée du Sud

Tél. + 82 2 798 49 25
Fax + 82 2 798 49 27

Bangalore, Inde

Tél. + 91 80 4031 2530
Fax + 91 80 4031 2531

New Delhi, Inde

Tél. + 91 11 4580 1100

Jakarta, Indonésie

Tél. + 62 21 57 97 36 17
Fax + 62 21 57 97 36 16

Kuala Lumpur, Malaisie

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

Singapour, Singapour

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

Taipei, Taïwan

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

Bangkok, Thaïlande

Tél. + 662 610 4300
Fax + 662 610 4301

Hanoï, Vietnam

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

Asie centrale

Astana, Kazakhstan

Tél. + 771 72 99 05 01

INFORMATIONS ACTIONNAIRES

www.eads.com



CALENDRIER FINANCIER

PUBLICATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2011 :

8 mars 2012

PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER TRIMESTRE 2012 :

16 mai 2012

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE :

31 mai 2012, Amsterdam,
Pays-Bas

RÉUNIONS D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES PRIVÉS :

28 juin 2012, Paris, France
4 juillet 2012, Munich, Allemagne

PUBLICATION DES RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE 2012 :

27 juillet 2012

PUBLICATION DES RÉSULTATS DES NEUF PREMIERS MOIS DE 2012 :

8 novembre 2012

RELATIONS INVESTISSEURS

APPEL GRATUIT :

France : 0 800 01 2001
Allemagne : 00 800 00 02 2002
Espagne : 00 800 00 02 2002

LES ACTIONNAIRES DES AUTRES PAYS PEUVENT NOUS CONTACTER AU NUMÉRO SUIVANT :

+ 33 800 01 2001

ADRESSE ÉLECTRONIQUE À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES :

ir@eads.com

VOUS POUVEZ ÉGALEMENT NOUS RENDRE VISITE SUR LE SITE INTERNET D'EADS À L'ADRESSE :

www.eads.com

www.reports.eads.com

.....

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



Panorama EADS 2011
Progresser, Innover,
Transformer



Document d'enregistrement 2011
États financiers

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

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

Coffret - Photos : © par EADS : Airbus/Fixion - Astrium - Eurocopter/Deulin - Eurofighter/G. Lee

EADS 2011 en bref - Photos © par EADS : Abacapress/Guibbaud - Airbus/Fixion, Goussé - Airbus Military/Mongo-Molinos - Astrium - Astrium/Watbled - ATR - EADS/Exm-Goussé, T. Goisque - EADSD/Dannenberg - EADS North America/Ted Carlson - ESA - Eurocopter/Deulin, Penna.

Panorama 2011 - Photos : © par EADS : Abacapress/Guibbaud - Airbus/Bengt-Lange, Fixion, Goussé - Austrian Air force/Zinner - Astrium - ATR - EADS/Capa-Bassignac, Epicure, Gouhier, N. Roberts - EADSD/Dannenberg - ESA - Eurocopter/Deulin, Penna - Eurofighter/G. Lee - Michael Mahovlich - Paolo Verzone.

Tous droits réservés

www.eads.com

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

Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas

En France

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne

81663 Munich – Allemagne

En Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne

Photo de couverture : Rotor de queue
du concept d'hélicoptère hybride
électrique-diesel, mis au point
par EADS Innovation Works.



EADS

