



Chers actionnaires,

2006 aura été une année difficile et décevante pour nous tous. Alors que la Société remportait des succès commerciaux, réalisait de grandes avancées dans son expansion et que nos Divisions réalisaient une bonne performance, une série d'événements chez Airbus nous a touché de manière inattendue. Ces événements, dont le plus visible concerne le programme A380, nous ont obligé à revoir nos activités. Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'au-delà des difficultés à long terme liées aux pressions tarifaires exercées par la concurrence et à la faiblesse persistante du dollar américain, de nombreux facteurs de nos succès passés devaient être changés ou renforcés.

La transformation d'EADS exige des efforts considérables dans tout le Groupe. Chez Airbus en particulier, il est indispensable de repenser la configuration industrielle et une évolution des comportements s'impose, ainsi qu'une plus grande modestie. Compte tenu de la nature de nos activités, nous sommes tenus par certains engagements jusqu'en 2010, notamment notre carnet de commandes et notre portefeuille de couverture. Les programmes de réorganisation, Power8 en particulier, sont les seuls leviers qu'EADS peut et doit employer pour sortir renforcée de ces difficultés.

De nombreux éléments jouent en notre faveur dans l'accomplissement de cette mission indispensable. Les commandes se situent toujours à des niveaux historiques. La demande est robuste, notamment sur le segment des monocouloirs. Ce cycle de hausse devrait perdurer puisqu'aux États-Unis, les compagnies aériennes sont confrontées à l'obligation de rajeunir leurs flottes vieillissantes.

En parallèle, les autres activités du Groupe affichent des performances en amélioration constante car les efforts de restructuration entrepris par le passé, notamment dans les activités spatiales, portent leurs fruits. Les opportunités commerciales dans la défense aux États-Unis sont plus réelles que jamais, EADS ayant remporté le contrat d'hélicoptères utilitaires légers (*Light Utility Helicopter*). Notre portefeuille de couvertures constitue un atout même s'il ne nous protège pas de la dégradation du cours de change euro-dollar, et notre prise de risque liée aux financements clients a encore été réduite.

En termes d'organisation, l'intégration du Groupe EADS a progressé à grands pas avec l'acquisition, en octobre 2006 de la part de 20 % détenue par BAE Systems dans le capital d'Airbus. Peu de temps après, Louis Gallois et moi-même avons respectivement été nommés Président et Directeur financier d'Airbus. Ces mesures permettent de lever d'importants obstacles structurels et de renforcer la transparence au sein du Groupe. Cette assimilation devrait se traduire par une meilleure répartition et une plus grande fluidité des ressources, des infrastructures et des capacités entre Airbus et les autres Unités opérationnelles et Divisions d'EADS.

Les effets des retards de production de l'A380 seront encore sensibles en 2010, puisque la contribution aux résultats de marges et les flux de trésorerie générés par une production à plein régime sont désormais reportés de deux ans. Mais, à la suite de la montée en cadence de la production, le besoin en fonds de roulement reviendra à un niveau normal et libérera des ressources financières susceptibles d'être ensuite affectées à d'autres projets.

Le développement du programme de l'A350XWB, lancé en 2006, fait partie de ces domaines d'investissement pour l'avenir et à terme, un nouvel avion monocouloir pourrait également conduire à une nouvelle augmentation de dépenses de R&D tout au long de la première moitié de la prochaine décennie.

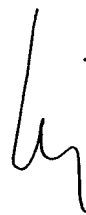
Confrontée à ces impératifs, la Direction d'EADS doit promouvoir l'élaboration d'un modèle plus économique, moins complexe et moins consommateur de capitaux pour EADS. Une gestion proactive du portefeuille, qui passe par la cession d'actifs ne faisant pas partie de son cœur de métier ou d'actifs jugés non stratégiques, ainsi que par des acquisitions soigneusement sélectionnées, confèrera la souplesse requise et les compétences d'adaptation nécessaires.

De plus, EADS doit être mieux armée pour surmonter une possible détérioration des conditions de marché, qu'il s'agisse d'une vive évolution défavorable des devises ou d'un renversement du cycle, préserver une structure de bilan prudente et une notation acceptable. Les instruments de dette, sous la forme la plus optimale alors disponible, seront privilégiés pour concilier une flexibilité à la fois financière et stratégique.

Enfin, nous n'excluons pas l'option d'une augmentation de capital. Compte tenu de la solidité de notre position de trésorerie et de notre sensibilité aux préoccupations de nos actionnaires quant à une dilution de leur participation, il n'y a aucune urgence en ce sens ; cette option n'est envisagée qu'en tant que simple éventualité. Le succès de la mise en œuvre des premières étapes de Power8, la réussite de l'A350XWB sur son marché, les livraisons d'A380 et le dynamisme pérenne de nos activités hélicoptères, espace et défense sont les conditions préalables qui doivent impérativement être remplies avant la prise d'une telle décision. Dans tous les cas, elle n'interviendra probablement pas avant 2008.

La Direction ne se satisfait pas des perspectives d'EADS à plus long terme, à l'horizon 2010, mais celles-ci traduisent sa volonté de reconnaître qu'il reste encore d'immenses défis à relever. À mesure que l'entreprise regagnera en équilibre et que ses réalisations inspireront de nouvelles ambitions, les dirigeants du Groupe chercheront à viser des objectifs de croissance plus élevés.

Bien cordialement,



Hans Peter Ring

Directeur Général délégué aux finances
(Chief Operating Officer en charge des Finances)