



DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DEFENSE



CALEPIN

Edition 2014

DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DEFENSE

FONDATION
pour la RECHERCHE
STRATÉGIQUE



Manuscrit achevé le 18 novembre 2014

Prochaine édition à paraître en septembre 2015

Direction générale de l'armement

Direction de la Stratégie

9 rue des Mathurins - 92 221 Bagneux cedex

www.defense.gouv.fr/dga

Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS)

Pôle Défense & Industries

4 bis, rue des Pâtures - 75016 Paris

www.frstrategie.org

PRÉFACE

Paris, le 18 novembre 2014

Le Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique de la Direction générale de l'armement vous propose l'édition 2014 de son *Calepin des entreprises internationales de défense*.

Pour cette nouvelle édition, j'ai souhaité faire évoluer le format de publication pour offrir une lecture encore plus fluide et une sélection d'entreprises mieux adaptée à nos préoccupations générales. Pour accompagner cette modification, l'ancien nom de « *Calepin international* » a été abandonné et fait désormais place au « *Calepin des entreprises internationales de défense* » qui me semble plus représentatif du sujet traité.

Nous avons focalisé l'information sur quelques données essentielles. En complément de ces informations, nous avons tenté, avec la Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS), de synthétiser la stratégie de ces entreprises. Cet exercice ne prétend pas à l'exhaustivité et ne saurait représenter une quelconque prise de position.

N'hésitez pas à contacter mes équipes si vous avez besoin d'informations plus détaillées ou pour nous faire part de vos commentaires. Vous trouverez une version électronique du *Calepin* sur le site de la DGA (www.defense.gouv.fr/DGA) et une publication papier est également disponible.

J'espère en tout cas que cet ouvrage vous apportera satisfaction et vous aidera dans vos tâches quotidiennes.

Bonne lecture.

Bertrand LE MEUR

Chef du service des affaires industrielles et de l'intelligence économique
DGA

Paris, november 18th 2014

The Industrial Affairs and Economic Intelligence Department of the DGA, the French Defence Procurement Agency, presents the 2014 edition of its *International Defence Companies Notebook*.

For this new update, I wanted to provide the material in a more user-friendly format and highlight a selection of companies that better reflect our day-to-day business. To support this change, the previous title "International Notebook" has been dropped and replaced by "International Defense Companies Notebook" which seems more representative of the subject.

We have focused the information on selected key data. To complement this information, we have attempted, with the help of the Foundation for Strategic Research (FRS), to synthesize the strategy of these companies. This exercise does not claim to be exhaustive and does not in any way imply an opinion.

Do not hesitate to contact my team if you require more detailed information or if you wish to send us your comments. You can find an online version at the DGA website (www.defense.gouv.fr/DGA) and a paper notebook is also available. I hope in any case that you find this notebook useful and that it will help you in your daily tasks.

Enjoy the reading.

Bertrand LE MEUR

Director for industrial Affairs and Economic Intelligence
DGA

SOMMAIRE

FICHES ENTREPRISES

Note méthodologique - indicateurs économiques	p 6 à 7
Airbus Group	p 8 à 10
Alliant Techsystems (ATK)	p 11 à 13
Atlas Elektronik	p 14 à 16
Babcock International	p 17 à 19
BAE Systems	p 20 à 22
Boeing	p 23 à 25
Cobham	p 26 à 28
Dassault Aviation	p 29 à 31
DCNS	p 32 à 34
Diehl BGT Defence	p 35 à 37
DSME	p 38 à 40
Elbit Systems	p 41 à 43
Electronica	p 44 à 46
Embraer	p 47 à 49
Fincantieri	p 50 à 52
Finmeccanica	p 53 à 55
General Atomics	p 56 à 58
General Dynamics	p 59 à 61
General Electric Aviation (GE Aviation)	p 62 à 64
Hindustan Aeronautics Ltd. (HAL)	p 65 à 67
Honeywell International	p 68 à 70
Indra Sistemas	p 71 à 73
Israel Aerospace Industries (IAI)	p 74 à 76
Iveco Defence Vehicles	p 77 à 79
Kawasaki Heavy Industries (KHI)	p 80 à 82
Kongsberg	p 83 à 85
Korea Aerospace Industries (KAI)	p 86 à 88
Krauss-Maffei Wegmann (KMW)	p 89 à 91
L-3 Communications	p 92 à 94
Lockheed Martin	p 95 à 97
MBDA	p 98 à 100
Meggitt	p 101 à 103

Mitsubishi Heavy Industries (MHI)	p 104 à 106
MTU Aero Engines	p 107 à 109
Navantia	p 110 à 112
Nexter	p 113 à 115
Northrop Grumman	p 116 à 118
OHB	p 119 à 121
Pratt & Whitney	p 122 à 124
QinetiQ	p 125 à 127
Rafael	p 128 à 130
Raytheon Company	p 131 à 133
Rheinmetall Defence	p 134 à 136
Rockwell Collins	p 137 à 139
Rolls-Royce	p 140 à 142
Renault Trucks Defense (RTD)	p 143 à 145
RUAG	p 146 à 148
SAAB AB	p 149 à 151
Safran	p 152 à 154
SAIC	p 155 à 157
Sikorsky	p 158 à 160
Smiths Group	p 161 à 163
Textron	p 164 à 166
Thales	p 167 à 169
Thales Alenia Space (TAS)	p 170 à 172
ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)	p 173 à 175
Turkish Aerospace Industries (TAI)	p 176 à 178
United Aircraft Corp. (UAC)	p 179 à 181

PÉRIMÈTRE

L'édition 2014 du Calepin des entreprises internationales de défense porte sur un panel de 58 entreprises.

Une section spécifique « Données clés » présente, pour chaque entreprise et sous réserve de la disponibilité de l'information, les principaux indicateurs économiques clés consolidés suivants :

- Chiffre d'affaires (CA) consolidé (en euros)
- Variation du chiffre d'affaires (en % et calculé à partir des données en monnaie locale)
- Part défense (en %)
- Part export (en %)
- Résultat d'exploitation (en euros)
- Marge opérationnelle (en euros)
- Résultat net (en euros)
- Carnet de commandes (en euros)
- Effectifs (en milliers)

Afin d'assurer une cohérence d'ensemble des données, les états financiers consolidés ont été privilégiés comme sources d'information. L'accent a été mis sur les indicateurs les plus récents ayant fait l'objet d'un retraitement comptable (ex : prise en compte des indicateurs clés 2012 figurant dans les états financiers 2013).

Les taux de change utilisés résultent d'une moyenne annuelle (source : fixtop). Ces taux sont présentés dans un tableau récapitulatif ci-après. À noter que la conversion systématique des résultats financiers en euros ne reflétant pas nécessairement les variations annuelles d'activités, l'item « pourcentage de variation du chiffre d'affaires » a été calculé sur la base des données en monnaie locale.

SOURCES MOBILISÉES

Pour les groupes cotés en bourse, ou publiant un état annuel des comptes consolidés, les sources suivantes ont été mobilisées :

- Rapports annuels d'entreprise et documents de référence
- Bilans et comptes de résultat consolidés
- Présentations financières et investisseurs

Pour les groupes non cotés, ou ne publiant pas un état annuel des comptes consolidés, les sources suivantes ont été utilisées :

- Communiqués de presse
- Présentations entreprise
- Interventions et prises de parole publique de dirigeants
- Rapports parlementaires
- Bases de données ORBIS, Diane, LexisNexis
- Presse spécialisée

Liste des entreprises ne publiant pas, ou partiellement, leurs états financiers :

- Atlas Elektronik
- Elettronica
- General Atomics
- Iveco Defence Vehicles
- Krauss-Maffei Wegmann (KMW)
- MBDA
- Navantia
- Nexter
- Rafael
- Renault Trucks Defense (RTD)
- Thales Alenia Space
- ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)
- Turkish Aerospace Industries (TAI)

ACTIONNARIAT

La section « Structure de l'actionariat » a été renseignée à partir des sources suivantes :

- Données entreprises (site Internet, documents de référence, présentations investisseurs)
- Site de courtage Morningstar

TAUX DE CHANGE DE L'EURO

PAYS	MONNAIE	1 €URO =				
		2010	2011	2012	2013	2014
Afrique du Sud	Rand	9,6977	10,0972	10,5511	12,833	14,8072
Bésil	Réal	2,3313	2,3265	2,5084	2,8687	3,2003
Canada	Dollar canadien	1,365	1,3761	1,2842	1,3684	1,5127
Corée du Sud	Won	1531,7626	1541,2367	1447,6913	1453,9121	1458,7953
Etats-Unis	Dollar américain	1,3257	1,3919	1,2848	1,3281	1,3728
Inde	Crare Roupie	60,5845	64,885	68,5973	77,93	84,2662
Israël	Shekel	4,9456	4,9771	4,9532	4,7948	4,7921
Japon	Yen	116,241	110,9572	102,4919	129,6627	141,0134
Norvège	Couronne norvégienne	8,004	7,7934	7,4751	7,8067	8,3221
Royaume-Uni	Livre sterling	0,8578	0,8679	0,8109	0,8493	0,8271
Russie	Rouble	40,2618	40,8849	39,9262	42,337	48,3764
Singapour	Dollar singapourien	1,8055	1,7489	1,6055	1,6619	1,7372
Suède	Couronne suédoise	9,537	9,0299	8,7041	8,6515	8,903
Suisse	Franc suisse	1,3804	1,2326	1,2053	1,2311	1,2224
Turquie	Livre turque	1,9965	2,3378	2,3135	2,5335	3,011

Le taux de change utilisé résulte d'une moyenne annuelle (source : fixtop)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aviation civile et militaire
- ▶ Hélicoptères civils et militaires
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Spatial
- ▶ Electronique de défense
- ▶ Cybersécurité

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Denis Ranque
Directeur général	Tom Enders
Directeur financier	Harald Wilhelm

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	AIR
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	36 342

Principaux actionnaires

SOGEPA	11%
GZBV	10,90%
BlackRock	4,27%
SEPI	4,10%
Autres	69,73%

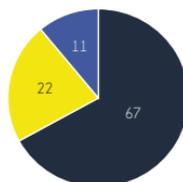
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
MBDA	37,5%	France
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	46%	Allemagne
Dassault Aviation	46,3%	France
Atlas Elektronik	49%	Allemagne
NH Industries	62,5%	France
AirTanker Holdings Ltd	40%	Royaume-Uni

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

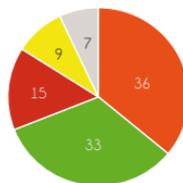
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	45 752	49 128	56 480	59 256
Variation (%)	6,84%	7,38%	14,96%	4,92%
Défense (%)	27%	24%	21%	20%
Export (%) (hors Europe)	53%	58%	63%	64%
Résultat d'exploitation	1 836	1 911	2 163	2 076
Marge opérationnelle	2,69%	3,45%	3,80%	4,49%
Résultat net	553	1 033	1 197	1 465
Cartes de commandes	448 493	540 978	566 493	686 734
Effectifs	121 691	133 115	140 405	138 830

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Airbus
■ Airbus Defence & Space
■ Airbus Helicopters

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Europe
■ Asie-Pacifique
■ Amérique du Nord
■ Moyen-Orient
■ Afrique et Amérique latine

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	ATK	Thales	Fimreconica	Safran	Stork-Fokker	TAI	Atenaspore	Intra Sistemas	DCNIS	IAI
Avions militaires et systèmes de drones											
Avion de transport militaire A400M			●	●		●					
Avions de transport C295, CN295 et AC295	●	●									
Avion de ravitaillement et de transport A330 MRTT		●									
Avion de combat Eurofighter/Typhoon	●		●								
Drone MALE SIDM Harfang				●							●
Mini-drone DRAC											
Drone VTOL TANAN										●	
Drone tactique ATLANTE								●			
Hélicoptères militaires											
Hélicoptère biturbine multirôle (4t) AS565 Panther			●	●							
Hélicoptère biturbine de transport (9t) AS532 Cougar			●	●							
Hélicoptère biturbine multirôle (11t) EC725 Caracal			●	●							
Hélicoptère biturbine multirôle (11t) NH90			●	●	●						
Hélicoptère d'attaque EC665 Tigre			●	●							
Spatial et systèmes de missiles											
Lanceur Ariane 5				●			●				
Satellite de reconnaissance optique CSO		●									
Missile stratégique M51				●							
Satellite d'observation militaire Hélios 2		●									
Satellite de communications militaires Skynet 5											
Système spatial d'alerte avancée Spirale		●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 en hausse de 4,9%, atteignant un point haut historique à 59,2 Mds€ ; des activités défense et sécurité portées par les nouvelles Branches Airbus Defence & Space et Airbus Hélicopters, lesquelles affichent un CA respectif de 14,4 Mds€ (+7%) et 6,3 Mds€ (stable) ; dont 45% des ventes dans la défense)
- ▶ Suite à l'échec de son rapprochement avec le groupe britannique BAE Systems fin 2012, lancement d'un processus majeur de réorganisation interne : réforme de la gouvernance et modification de la structure de l'actionariat, adoption du nom « Airbus Group », réalisation d'une revue stratégique, et restructuration des activités en 3 grandes branches (Airbus, Airbus Hélicopters et Airbus Defence & Space, cette dernière regroupant Airbus Military, Cassidian et Astrium)
- ▶ Une révision du portefeuille d'activités de la branche Airbus Defence & Space, annoncée en septembre 2014 et destinée à améliorer la rentabilité, prévoyant la cession de la part au capital (49%) détenue dans Atlas Elektronik, ainsi que la vente de petites filiales non stratégiques (Fairchild Controls, Rostock System-Technik, AvDef et ESC) ; environ 5800 postes supprimés d'ici 2016
- ▶ Une stratégie de croissance externe sur les segments cyber (Netasa, Arkoon), senseurs et systèmes autonomes (Carl Zeiss Optronics, Survey Copter, JV Rheinmetall Airborne Systems) ; et dans le domaine spatial, annonce en juin 2014 d'une JV Airbus Group/Safran sur le segment des lanceurs

Marché national

- ▶ Des activités dans le domaine de la défense globalement déstabilisées, en raison des difficultés budgétaires rencontrées par ses Etats clients historiques, notamment l'Allemagne (étalement des commandes et réduction du nombre d'unités commandées)
- ▶ Un programme Eurofighter Typhoon en difficulté, fragilisé par des Etats partenaires (Al, RU, Esp, It) peu enclins à initier la Tranche 3B (en l'absence de ventes à l'export, arrêt annoncé des lignes de production d'ici 2018)
- ▶ En France, notification par la DGA d'un marché de 1 Mds€ (34 NH90 TTH) en mai 2013, intention d'acquisition de 2 A330 MRTT, livraison du 5ème A400M Atlas en octobre 2014

Marchés export

- ▶ Montée en puissance du programme A400M, désormais en phase de production (6ème avion de série livré sur 170 commandés par 7 Etats partenaires) et d'exportation (cibles : Mexique, Kazakhstan, EAU, Arabie Saoudite), avec un objectif ambitieux de capter 50% de part de marché (~400 appareils)
- ▶ Notification, en mars 2014, de marchés supérieurs à 1 Mds€ pour ses offres A330 MRTT (Singapour et Qatar) et NH90 (Qatar) ; et l'Eurofighter Typhoon en lice au Koweït, au Qatar, en Malaisie, à Bahreïn, en Belgique et au Danemark (mais échecs en Inde, au Brésil, et aux EAU)
- ▶ Des ambitions fortes en Asie, Amérique latine et Moyen-Orient, par le biais de partenariats et d'implantations locales, comme au Brésil (filiale Helibras, acquisition Optronbras), en Malaisie (JV SAE), en Inde (coopérations avec Tata, L&T, HAL), et à Singapour (partenariat avec ST Engineering)

Technologies et Innovations

- ▶ Projet de drone MALE 2020 (en coopération avec Dassault Aviation et Finmeccanica), hélicoptère du futur X4, démonstrateur de drone Sagitta



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systèmeur-équipementier

- ▶ Systèmes d'armes (canons, tourelles télé-opérées)
- ▶ Systèmes de défense électronique (contre-mesures)
- ▶ Munitions (tous calibres, obus, charges militaires)
- ▶ Systèmes de propulsion
- ▶ Aérostructures et plateformes satellitaires (BUS)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Mark W. DeYoung
Directeur général	Mark W. DeYoung
Directeur financier	Neal S. Cohen

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	ATK
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	4198

Principaux actionnaires

First Eagle Investment Management	8,70%
Discovery Capital Management	6,20%
Fidelity Management & Research Company	6,10%
The Vanguard Group, Inc	5,90%
Autres	73,10%

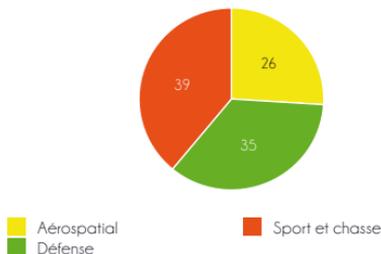
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
American Ordnance	N/R	Etats-Unis
ATK-NIOA Munitions	>50%	Australie
ViviSat	N/R	Etats-Unis
American Powder Company	50%	Etats-Unis

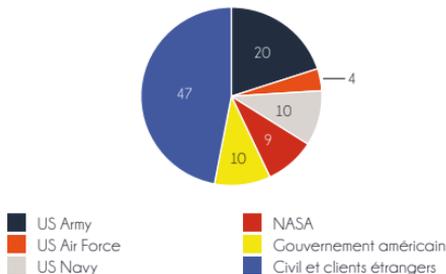
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2014)

M Euros	2011	2012	2013	2014
CA	3 479	3 591	3 285	3 478
Variation (%) (S)	0,72%	-4,73%	-5,45%	9,46%
Défense (%)	70%	70%	53%	55%
Export (%)	14%	15%	10%	12%
Résultat d'exploitation	315	317	296	372
Marge opérationnelle	9,06%	8,82%	9,00%	10,69%
Résultat net	225	204	205	248
Carton de commandes	4 814	4 903	6 174	5 540
Effectifs	15 000	17 000	14 000	16 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Airbus Group	Boeing	Lockheed Martin	Royaltheon	Northrop Grumman	MBDA	BAE Systems	Ebit Systems	Fimeccanica	ST Engineering
Aérostructures et plateformes satellitaires (BUS)										
Aérostructures (F-35, F-22, B-2, F-117, C-17)	●	●	●		●					
Structures de lanceurs spatiaux (Delta II et IV, Atlas V, Orion)	●	●	●							
Structures de missiles (GMD, Arrow II, Stunner, Trident II D5)		●	●	●						
Plateformes satellitaires Famille A100 (EO-SB, THEMIS, ORS-1)				●	●					●
Réservoirs de carburant (Delta II et IV, Atlas, navette spatiale)		●	●							
Systèmes de propulsion										
Systèmes de propulsion spatiale (booster) (Delta II et IV, ALV, SLS)		●	●							
Systèmes de propulsion pour missiles (Minuteman III, Trident II D5, Brimstone, Hellfire, AMRAAM, JAGM, SM-3 Block IA)		●	●	●	●	●				
Superstatoréacteurs (X-43, X-51, HIFIRE, Falcon, FASTT)		●	●							
Systèmes d'armes										
Munitions de moyen calibre et solutions pyrotechniques (fusées, charges, 20/25/30mm)										
Kit de guidage PGK pour munitions de 155mm										
Canons Bushmaster (M242, Mk44, M230)							●		●	●
Munition guidée longue-portée de 127mm BTERM										
Roquette guidée laser de 70mm GATR								●		
Systèmes de défense électronique										
Missile air-sol anti-radiation AARGM (AGM-88E)						●				
Systèmes de contre-mesures (leures) (M-278, M-257, M-212, LUU-19)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un repli du CA 2013 de la branche Défense, -8% à 1,95 Mds\$ (et -55% en deux ans), conséquence de la diminution des ventes de systèmes d'armes (principalement sur le marché américain) et de la perte du marché relatif à l'exploitation de l'arsenal de Radford
- ▶ Toutefois, un CA global en progression de +9,5% tiré par les bons résultats de la branche Sport & Chasse (CA 2013 de 1,8 Mds\$, +57%), également au centre de l'opération d'acquisition visant Bushnell et Savage Arms
- ▶ Fin avril 2014, annonce de la fusion d'ATK et Orbital Sciences Corp. pour former un nouvel ensemble « Orbital ATK » (selon une répartition de l'actionariat 53,8% / 46,2%), hors branche Sport & Chasse d'ATK qui fera l'objet d'une spin-off
- ▶ Une opération d'intégration verticale (producteur de satellites et lanceurs, et son partenaire motoriste) illustrant l'ambition d'ATK de se recentrer sur les activités Aérospatiale et Défense, et potentiel signal d'un mouvement de concentration à venir du secteur industriel de la défense américain

Marché national

- ▶ Très forte dépendance aux commandes des clients gouvernementaux américains (60% du CA au cours des 3 derniers exercices), et en particulier du DoD (34% du CA)
- ▶ Principal munitionnaire américain, et l'un des premiers fournisseurs du DoD en munitions de petit calibre (14% des ventes, seul segment au-delà des 10%)
- ▶ Une branche Aérospatial en progression, à 1,28 Md\$ (+1%), grâce à une augmentation du volume des livraisons d'aérostructures liées à la montée en puissance de programmes phares du DoD (tel que le F-35)
- ▶ Des difficultés rencontrées dans le développement du nouveau bloc propulsion du missile AMRAAM sous maîtrise d'œuvre Raytheon

Marchés export

- ▶ Des revenus export principalement générés par les branches Défense (45% du CA branche) et Aérospatial (29% du CA branche)
- ▶ Développement de partenariats à destination d'États acheteurs, et opérateurs de systèmes d'armes et plateformes aéronautiques américains, afin de soutenir ses activités munitions, missiles et dispositifs d'alerte
- ▶ Coopération avec l'Italien Finmeccanica dans le cadre du développement de la version Gunship du C-27 Spartan (validation en août 2014 de l'intégration du système d'arme palettisé RO-RO PAWS, équipé du canon GAU-23 de 30mm), marquant également l'ambition d'ATK d'apparaître dans un rôle d'intégrateur

Technologies et Innovations

- ▶ Forte réduction des investissements en R&D depuis 2011, ces derniers atteignant 495 M\$ en 2013 (-17%), dont 63 M\$ d'investissements autofinancés (-0,6%)
- ▶ Développement de munitions guidées et de kits de guidage pour munitions afin de conforter son statut de leader mondial sur ce segment
- ▶ Une percée dans le domaine de la conception et de la production de constellations de mini-satellites d'observation militaire, grâce à l'expérience acquise sur les programmes de l'US Air Force (ORS1, TacSat-3, EO-1)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Sonars et systèmes acoustiques
- ▶ Munitions
- ▶ Systèmes de drones de surface et sous-marins
- ▶ Systèmes de sécurité
- ▶ Systèmes de combat et de lutte contre les mines

GOUVERNANCE

Président conseil surveillance	Dr. H. Christoph Atzpodien
Directeur général	Volker Paltzo
Directeur financier	Alexander Kocherscheidt

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	
Principaux actionnaires	
ThyssenKrupp AG	51%
Airbus Group	49%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Advanced Lithium Systems Europe	50%	Grèce
Cybicom Atlas Defence PTY	40%	Afrique du Sud
Atlas Defence Technology SDN BHD	30%	Malaisie

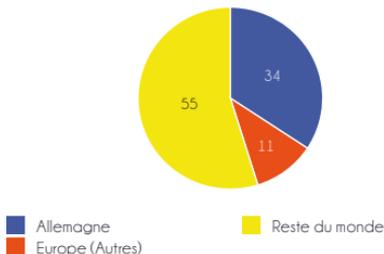
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	462	460	468	N/R
Variation (%)	18,34%	-0,29%	1,60%	N/R
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	N/R	66%	69%	N/R
Résultat d'exploitation	46	43	41	N/R
Marge opérationnelle	9,89%	9,32%	8,80%	N/R
Résultat net	30	30	25	N/R
Cartes de commandes	N/R	1 342	1 314	N/R
Effectifs	2 024	1 845	1 975	N/R

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Systems Sunlight	QinetiQ	Finmeccanica	Pipavov	Thales
Systèmes navals de surface						
Bouée acoustique TAR						
Sonar remorqué ACTAS						
Système de combat ANCS / ANCS-SC						
Systèmes sous-marins						
Système de contre-mesures LOKI			●			
Système de combat ISUS90						
Système de surveillance acoustique CIRCE						●
Système de détection acoustique MARS						
Logiciel de simulation ODIN						
Guerre des mines						
Système de contre-mesures anti-mines intégré IMCMS						
Munitions navales						
Torpille lourde DM2A4 (export : SeaHake Mod4)						●
Batterie lithium pour torpilles		●				
Torpille légère SeaSpider						
Systèmes de drones de surface et sous-marins						
AUV SeaFox version aéroportée	●					
Système de communication SEICAM						
AUV SeaOtter MKII						
MCO et modernisation						
Système de combat des frégates F124						●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une entreprise co-détenue par les groupes ThyssenKrupp AG et Airbus Group, lesquels ont chacun annoncé en 2014 leur souhait de se désengager
- ▶ Au Royaume-Uni, adoption, en 2013, du plan stratégique ATLAS ONE destiné à rationaliser les activités technologiques et industrielles (concentration des activités de production sur le site de Winfrith et fermeture du site de Newport ; et des activités R&D structurées autour d'un centre de compétences)
- ▶ En août 2014, cession à l'américain Teledyne de sa filiale Atlas Hydrographic GmbH, spécialisée dans la conception de sonars, afin de se recentrer sur les marchés export et civils

Marché national

- ▶ Un marché allemand représentant 34% des ventes consolidées 2013, avec des perspectives relativement pessimistes liées à la finalisation prochaine des principaux programmes de la Deutsche Marine (frégates F125 notamment) et à des orientations gouvernementales encore incertaines en matière de programmes et de capacités futurs
- ▶ En mars 2013, sélection par la Deutsche Marine de l'offre portée par Atlas Elektronik et Thales Deutschland relative à la modernisation des systèmes de combat équipant les frégates F124
- ▶ Signature, en mai 2014, d'un partenariat avec le DLR (centre de recherche aérospatiale allemand) dans le domaine de la sécurité maritime

Marchés export

- ▶ Déjà présent dans 13 pays (principalement en Allemagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Australie), une progression des ventes export en particulier sur la zone Asie
- ▶ Une pénétration des marchés export privilégiant la création d'une filiale locale (proximité avec le client visé, et en charge le cas échéant des transferts de technologies et de compétences), comme l'illustre l'établissement d'Atlas Elektronik Canada fin 2012, et Atlas Elektronik India, en mars 2013
- ▶ Sur le marché indien, sélection par le ministère de la Défense du sonar ACTAS, en octobre 2013, afin d'équiper les frégates de type Talwar, et signature d'un memorandum d'entente avec le groupe Pipavav relatif à la création d'une JV spécialisée sur le segment des torpilles lourdes
- ▶ En janvier 2013, notification par le sud-coréen DSME d'un marché de fourniture et d'intégration de 2 systèmes ACTAS sur la frégate de type DW 3000H acquise par la Marine thaïlandaise, laquelle avait également retenu en novembre 2011 des systèmes de drones anti-mines SeaFox

Technologies et Innovations

- ▶ Un objectif affiché de 5% du CA par an consacré à la R&D, et ce, au cours des 5 prochaines années
- ▶ Principaux axes de R&D : drones de surface et sous-marins, systèmes de lutte anti-mines (ARCIMS), systèmes acoustiques (FORCIS)
- ▶ En octobre 2014, annonce de la constitution du consortium EURO-MCM avec le français iXBlue, centré sur le développement de systèmes de guerre des mines robotisés



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Prestations de services supports et systèmes

- ▶ Services en ingénierie et production/intégration de systèmes (naval, et terrestre)
- ▶ MCO, soutien et services dans le domaine naval
- ▶ Gestion de sites (bases navales, bases aériennes, et bases satellites) et soutien logistique
- ▶ Marchés d'externalisation (entraînement, formation et gestion de parcs de véhicules/flottes d'avions)

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	Mike Turner
Directeur général	Peter Rogers
Directeur financier	Franco Martinelli

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	BAB
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (ME)	5 685

Principaux actionnaires

The Capital Group Companies Inc.	6,05%
BlackRock	5,01%
Cantillon Capital LLC	4,95%
Standard Life Investments Limited	4,95%
Autres	79,04%

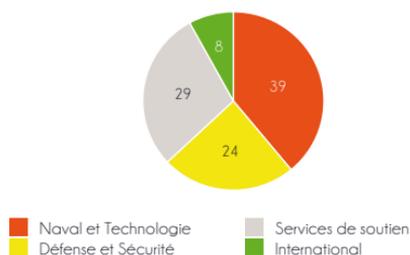
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Ascent Flight Training	50%	Royaume-Uni
ALC (Superholdco) Limited	50%	Royaume-Uni
Aircraft Carrier Alliance	N/R	Royaume-Uni
AirTanker Holdings Ltd	13,5%	Royaume-Uni
AirTanker Services Ltd	22,3%	Royaume-Uni
Naval Ship Management (Australia) Pty, Ltd	N/R	Australie

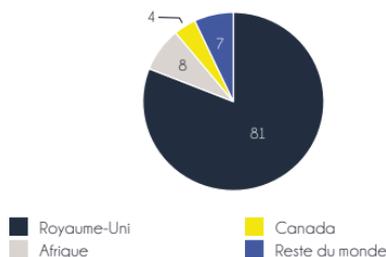
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2014)

M Euros	2011	2012	2013	2014
CA	2 955	3 513	3 567	4 015
Variation (%) [E]	35,29%	11,07%	6,35%	9,63%
Défense (%)	62%	58%	62%	59%
Export (%)	19%	14%	16%	19%
Résultat d'exploitation	181	249	240	282
Marge opérationnelle	6,14%	7,09%	6,72%	7,02%
Résultat net	79	75	116	142
Carnet de commandes	13 826	16 032	14 129	13 904
Effectifs	25 588	27 277	26 155	28 385

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	Thales	Rolls-Royce	Lockheed Martin	Caillion	Amey	Lex Vehicle Leasing	Supacat	Bovis Lend Lease	Weir
Ingénierie et Systèmes										
Bloc1 Partie Basse, Partie Haute, et assemblage final des porte-avions Queen Elizabeth et Prince of Wales	●	●								
WHLS (Weapon Handling and Launch System) (T26, Queen Elizabeth, Astute, Collins, S-80, KSS-III)	●	●								
Participation études de design Futur SNLE Successor	●		●							
Véhicule de patrouille Jackal 2 (HMT400)							●			
MCO et prestations de soutien										
NATO Submarine Rescue System			●							
Tucano Total Support Programme										
IOS Hawk (Soutien de la flotte Hawk T Mk1)	●									
Programme de modernisation des véhicules du génie de l'armée britannique					●					
SESC RN Fleet (Submarine Engineered Support Contract)			●							
VISSC (MCO des sous-marins canadiens Victoria)									●	
Gestion de sites										
Contrat MSDF (co-gestion des bases navales britanniques de Devonport et Clyde jusqu'en 2020)	●									
Contrats d'externalisation										
Programme UK Military Flying Training System (formation)			●							
Programme Whitefleet (Gestion d'une flotte de 14000 véhicules du DoD)						●				
Contrat SLAM II (Livraison de 7000 logements militaires)								●		
RSME PPP (formation pour la Royal School of Military Engineering)				●						
DEFTS (Fourniture d'équipements et soutien technique à la Defence Elementary Training School)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un exercice 2014 record, avec un CA en hausse de +10% en glissement annuel, à 3,3 Mds€, après une année 2013 également à un point haut
- ▶ Une période de forte croissance, résultat de l'obtention de contrats majeurs de prestations de services sur le marché britannique (défense, civil et sécurité) et d'une stratégie de croissance externe ayant notamment amené à racheter, en mars 2014, le britannique Avincis, spécialisé dans les services et le MRO aéronautique (avions et hélicoptères)
- ▶ L'intégration d'Avincis, une opération historique, la plus importante jamais menée par le groupe (920 M€), lui permettant de diversifier son portefeuille clients (vers le civil : Oil&Gas, SAR, évacuations sanitaires, etc.) et d'entrer sur de nouveaux marchés export (Amérique latine et Europe ; 75% du CA en Espagne et en Italie) tout en renforçant sa présence en Australie ; plus connue par ses filiales Inaer, Bond Helicopters, Australian Helicopters, Norsk Helikopter-service (plus de 200 bases installées à travers le monde, tout en opérant une flotte de 343 appareils)
- ▶ Point d'orgue d'une décennie de croissance externe, marquée par une dizaine d'acquisitions, venant diversifier et renforcer son offre sur les segments MCO et formation/entraînement, tout en pénétrant les secteurs rail, télécommunications, et services dans le nucléaire civil ; reprises en 2007 et 2010 des britanniques DML et VT Group, hissant Babcock au rang de leader sur le marché britannique du MCO naval et des services

Marché national

- ▶ Très forte dépendance à l'égard du marché national (81%), et du MoD en particulier (1er client), qui génère à lui seul 53% du CA consolidé (16% de la charge de travail sur le programme de porte-avions, gestion des bases navales de la RN, et nombreux contrats pluriannuels d'externalisation MCO/Services/Support pour les trois armées)
- ▶ Bénéficiaire, aux côtés de ses partenaires BAE Systems et Rolls-Royce, des premiers contrats d'études de la RN initiés dans le cadre du programme de futur SNLE Successor, tout en étant en charge du contrat de rénovation à mi-vie du sous-marin HMS Vengeance (3 ans ; 350 M€ ; dernier de la série de 4 SNLE type Vanguard)
- ▶ Entrée sur le marché en forte croissance de la cybersécurité, par le biais du rachat de ContextIS en décembre 2013, l'un des 5 fournisseurs de services certifiés par le CCHQ, aux côtés de BAE Systems Deltica, Mandiant, MWR et Dell SecureWorks
- ▶ Obtention d'un marché de 800 M€ pour la gestion de la flotte de véhicules de la London Fire Brigade, en avril 2014, et sélection comme *preferred bidder* dans le cadre d'un marché potentiel de 7 Mds€ relatif au démantèlement du parc de réacteurs nucléaires Magnox

Marchés export

- ▶ 19% des ventes seulement réalisées à l'export, essentiellement dans le secteur civil (6% du CA défense générés hors Royaume-Uni), les Etats-Unis et l'Afrique du Sud représentant ses deux principales zones d'implantation
- ▶ A terme, un portefeuille clients export en croissance, en raison de bonnes perspectives au Canada, en Afrique du Sud (MCO flotte sous-marine), en Australie et en zone Asie (Corée du Sud, notamment)
- ▶ Sur la période 2012-2014, développement de sa présence locale par acquisitions d'entreprises, au Brésil (Conbras), en Afrique du Sud (Target Crane) et au Sultanat d'Oman (NTI)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur

- ▶ Aviation militaire (aéronefs pilotés et non pilotés)
- ▶ Plateformes et systèmes navals (porte-avions, frégates, patrouilleurs, sous-marins, torpilles et systèmes de combat)
- ▶ Plateformes et systèmes terrestres (véhicules blindés, chars de combat, systèmes d'artillerie)
- ▶ Electronique de défense
- ▶ Cybersécurité

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Sir Roger Carr
Directeur général	Ian King
Directeur financier	Peter Lynas

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	BA
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M€)	13 850

Principaux actionnaires

Invesco Asset Management Ltd.	13,02%
AXA SA and its group of companies	5%
Franklin Resources	4,92%
The Capital Group Companies	4,06%
Autres	73%

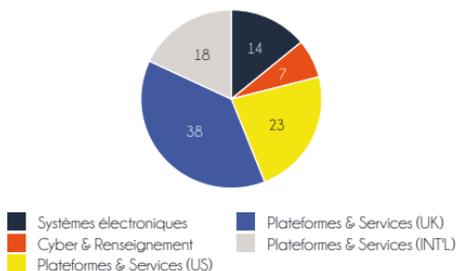
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	33%	Allemagne
MBDA	37,5%	France
FNSS	49%	Turquie
FADEC International	50%	Etats-Unis
Data Link Solutions	50%	Etats-Unis
BAeHAL	40%	Inde
CTA International	50%	France

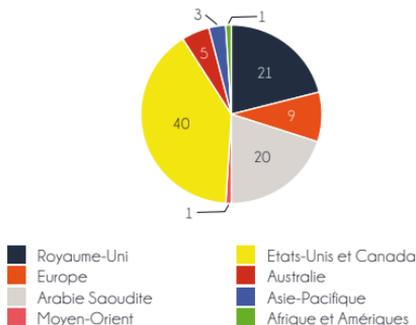
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	25 968	22 069	22 080	21 406
Variation (%) [E]	1,98%	-14,01%	-6,52%	1,54%
Défense (%)	96%	95%	95%	94%
Export (%)	81%	71%	67%	74%
Résultat d'exploitation	1 470	1 449	1 514	695
Marge opérationnelle	7,01%	8,15%	9,07%	4,12%
Résultat net	1 260	1 447	1 183	207
Carton de commandes	46 281	45 512	48 218	50 277
Effectifs	98 200	93 500	88 200	84 600

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Atibus Group	Fimmeccanica	Lockheed Martin	Northrop Grumman	General Dynamics	Thales	Bombard International	Raytheon	Rolls-Royce	QinetiQ	Nexter
Aviation militaire											
Avion de combat Eurofighter Typhoon	●	●									
Partenaire Lockheed Martin programme F-35			●	●							
Avion d'entraînement Hawk 128 AJs			●					●			
Démonstrateur de drone de combat Taranis								●		●	
Plateformes et systèmes terrestres											
Véhicule de combat d'infanterie chenillé Bradley				●							
Char de combat lourd Challenger 2				●	●						
MRAP 6x6 Caiman											
Munitions guidées de précision 155mm Excalibur								●			
Canon de 40mm à munitions télescopées 40CTAS											●
Plateformes et systèmes navals											
Porte-avions Queen Elizabeth & Prince of Wales					●	●		●	●		
SNA type Astute				●	●			●			
Frégate T26		●			●			●	●		
Programme Successor (futur SNLE britannique)						●		●			
Destroyer T45	●	●			●			●			
Patrouilleur hauturier type 90m OPV											
Cyber&Intelligence											
GEOINT-ISR	●										
Cybersécurité											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une stabilisation du CA depuis 2011, après plusieurs années de croissance tirée par le marché américain de la défense (armement terrestre et électronique de défense) ; un CA consolidé 2013 en légère hausse (+1% à 16,9 Mds€) mais en dessous des attentes, et une baisse annuelle anticipée de -15% en 2014 pour les activités défense & sécurité aux Etats-Unis (37% du CA 2013)
- ▶ Un marché britannique de la défense qui vient compenser en partie les difficultés rencontrées outre-Atlantique, la division Platform & Services (UK) faisant état d'une forte hausse de ses ventes 2013 de +21%, portées en cela par les contrats notifiés dans les domaines naval et aéronautique (68% Equipements ; 32% Soutien)
- ▶ Un processus de rationalisation de ses établissements aux Etats-Unis, mais surtout au Royaume-Uni (armement terrestre et désarmois naval suite à la perte depuis 2010 d'importants marchés d'équipement du MoD (véhicules FRES/SV et remise à niveau des véhicules lourds Warrior) et à la finalisation des programmes de navires de surface (frégates T45 livrées; et dixi-trois ans livraison des derniers méga blocks des deux porte-avions)
- ▶ Ambition affichée de développer l'offre-produits dans les domaines cybersécurité (par acquisitions : Detica, Stratsec, L-1 Identity Solutions Inc, ETI, Norkom) et électronique pour l'aéronautique civil

Marché national

- ▶ En situation monopolistique sur le marché de la construction navale (les 2 porte-avions, mise à niveau des frégates T45, contrat de production de 3 patrouilleurs et MCO navires de faible tonnage, études préliminaires pour les futures frégates T26, SNA Astute, contrats d'études futurs SNLE Successor) mais rupture de charges liée au lancement d'ici fin 2016 de la production des frégates T-26 (1800 emplois supprimés à Portsmouth, Glasgow, Filton et Rosyth)
- ▶ Confirmation de l'acquisition de 48 F-35B (BAE Systems, partenaire stratégique de Lockheed Martin et workshare de 15% par F-35 vendu), très en deçà du plan initial (138 unités) ; passé la Tranche 3A (40 appareils commandés par la RAF), un programme Eurofighter Typhoon en difficulté (remise en cause de la tranche 3B ; et arrêt des lignes de production en 2018 en cas d'échecs à l'export)

Marchés export

- ▶ Parmi les principaux fournisseurs du DoD, mais des activités américaines fortement impactées, notamment dans le domaine terrestre (-17%), en raison de la finalisation des contrats de modernisation/adaptation des véhicules Caiman, MRAP et Bradley ; des perspectives difficiles avec la baisse des commandes de M777 Howitzer (face à l'ottentisme de l'Inde, retrait par BAE de son offre) ou encore l'annulation du programme canadien CV90
- ▶ Annonce de l'aboutissement des négociations sur le projet Salam avec l'Arabie Saoudite (prix des 72 Eurofighter Typhoon commandés en 2007), mais fin des négociations avec les EAU pour l'acquisition de 60 avions de combat
- ▶ En août 2014, cession de sa filiale BAES Land Systems South Africa (producteur de véhicules blindés légers à roues) reprise par Denel, en raison du retrait de service annoncé par le DoD des RG-31 et RG-33
- ▶ Ambition de diversifier ses zones export (au-delà de ses marchés historiques : Etats-Unis, Australie, Arabie Saoudite) vers l'Asie (Inde, malgré des échecs successifs) et l'Europe (Pologne)

Technologies et Innovations

- ▶ En charge du programme britannique de démonstrateur UCAV Taranis (185 M€), en partenariat avec Rolls-Royce, GE Aviation, et QinetiQ (2nd test en vol, juillet 2014), et co-maître d'oeuvre, avec Dassault Aviation, d'une étude de faisabilité « Système de combat aérien futur » (SCAF, 150 M€, 24 mois)
- ▶ Priorité donnée aux projets de R&D dans les domaines systèmes autonomes, cyber et systèmes électroniques



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aviation civile
- ▶ Aviation militaire (combat, transport et mobilité, surveillance, et systèmes sans pilote)
- ▶ Electronique de défense, Cyber et C4ISR
- ▶ Systèmes de missiles
- ▶ Satellites et lanceurs

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	W. J. McNerney Jr.
Directeur général	W. J. McNerney Jr.
Directeur financier	Greg. Smith

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	BA
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	91 374

Principaux actionnaires

Capital World Investors	9,11%
Evercore Trust Co	6,89%
Vanguard Group	4,85%
State Street Corp	4,53%
Autres	75%

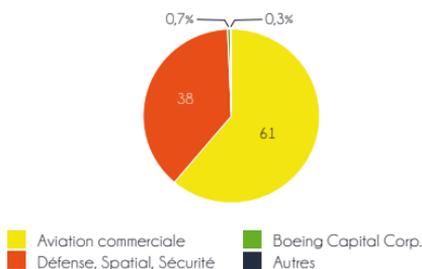
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Hellfire Systems LLC	N/R	Etats-Unis
United Space Alliance	50%	Etats-Unis
United Launch Alliance	50%	Etats-Unis
Sea Launch	3%	Suisse
Raytheon Lockheed Martin Javelin JV	50%	Etats-Unis

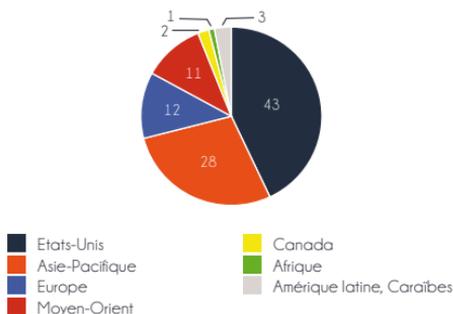
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	48 507	49 382	63 588	65 223
Variation (%) [S]	-5,82%	6,89%	18,86%	6,03%
Défense (%)	48%	45%	38%	38%
Export (%)	41%	50%	55%	57%
Résultat d'exploitation	3 750	4 183	4 896	4 963
Marge opérationnelle	7,73%	8,47%	7,70%	7,61%
Résultat net	2 495	2 887	3 035	3 452
Carnet de commandes	229 279	244 024	289 816	318 245
Effectifs	160 500	171 700	174 400	168 400

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	MHI	Lockheed Martin	Northrop Grumman	Textron	KAI	Raytheon	IAI	Finmeccanica	HAL	BAE Systems
Appareils de combat										
Avion de combat F-15 Strike Eagle	●									
Avions de combat F/A-18E/F et EA-18 E/F		●							●	
Hélicoptère d'attaque AH-64 Apache				●				●		
Appareils de transport et de surveillance										
Avion PATMAR P-8 Poseidon		●				●			●	
Hélicoptère à rotors basculants V-22 Osprey			●							●
Avion de transport stratégique C-17 Globemaster III		●								
Hélicoptère biturbine de transport CH-47 D/F Chinook								●		
Avion ravitailleur KC-767						●	●			
Systèmes de drones										
Drone tactique VTOL A160T Hummingbird										
Drone tactique ISR ScanEagle										
Munitions guidées et missiles										
Small Diameter Bomb CBU-39B								●		
JDAM (Joint Direct Attack Munition)								●		
Missile antichar ACM-144 Hellfire		●								
Défense antimissile et missiles stratégiques										
Intercepteurs Arrow 2 et Arrow 3							●			
Satellites et lanceurs										
Lanceurs Delta III et Delta IV		●								
Satellite GPS IIF										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En 2013, CA record de 87 Mds\$ (+6%) et carnet de commandes historique (4,9 années d'activités), notamment porté par la croissance du secteur aéronautique civil (+5% en un an)
- ▶ Livraison de 164 appareils militaires (+14% en un an), 10 711 systèmes d'armes et 7 satellites, mais un carnet de commandes défense en baisse de -6% à 67 Mds\$
- ▶ Un portefeuille d'aéronefs militaires (C-17, F-15, F/A-18) vieillissant et menacé par l'arrivée d'appareils de nouvelle génération (F-35, A400M, C-130J), entraînant la fermeture de leurs lignes de production à horizon 2015-2018
- ▶ Dans un tel contexte, processus de rationalisation interne en cours (réduction des effectifs et réorganisation industrielle)

Marché national

- ▶ Confirmation par le DoD de l'arrêt du programme C-17 Globemaster III, contraignant à avancer la fermeture de la ligne de production de Long-Beach à la mi-2015
- ▶ Principales commandes défense enregistrées : 99 V-22 Osprey (USMC, USAF), 215 CH-47F (US Army), 16 P-8A Poseidon (US Navy)
- ▶ Dans la perspective du programme T-X Trainer de l'USAF (11 Mds\$), partenariat avec le groupe suédois SAAB AB afin de proposer une offre commune sur la base de l'avion de combat Gripen
- ▶ Avec l'Israélien Elbit Systems, signature de deux accords de partenariat, l'un en juillet 2012 relatif à la commercialisation de sa gamme de drone MALE Hermes (450 et 900) et le second, en février 2013, portant sur les systèmes DIRCM
- ▶ Dans un contexte de forte baisse des livraisons de satellites militaires (-43% en un an), adoption d'une posture plus agressive sur le marché commercial (8 marchés sur 23 remportés en 2013)

Marchés export

- ▶ Principales commandes défense enregistrées : 36 AH-64 pour 1,6 Mds\$ en Corée du Sud (avril 2013) et modernisation de la flotte d'avions AWACS de l'OTAN pour 250 M\$ (août 2014)
- ▶ A moyen terme, un objectif de CA export de 30% (cibles : Malaisie, EAU, Arabie Saoudite), en s'appuyant notamment sur son offre d'appareils à capacités stratégiques P-8 Poseidon, KC-46 et KC-767, 737 AEW&C
- ▶ Promotion du F-15SE à signature réduite sur le marché des avions de combat pour faire face à la concurrence des offres Lockheed Martin (F-16 Block 61 et F-35)
- ▶ Conclusion de partenariats dimensionnants (Tawazun, ADASI, Poland Defence Holding, HAL) afin d'accroître son empreinte locale
- ▶ Accent mis sur le développement d'offres en leasing (portées par Boeing Capital Corp)

Technologies et Innovations

- ▶ En avril 2013, présentation du concept d'avion de 6ème génération F/A-XX Fighter pour répondre aux besoins de l'US Navy
- ▶ Partenaire de Lockheed Martin dans le cadre du programme NextGen Bomber de l'USAF
- ▶ Proposition d'une évolution du projet X-45 dans le cadre du programme de drone de combat UCLASS de l'US Navy



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Aéronautique (système de ravitaillement en vol, systèmes de communication, conversion et services)
- ▶ Electronique de défense, senseurs et capteurs (aéronautique, terrestre, naval)
- ▶ Radiocommunications
- ▶ SATCOM
- ▶ Robotique

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	John Devaney
Directeur général	Robert T. Murphy
Directeur financier	Simon Nicholls

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	COB
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M€)	3 398

Principaux actionnaires

Schroders	5,22%
Prudential plc group	5,03%
Sprucegrove Investment Management	5%
BlackRock	5%
Autres	79,75%

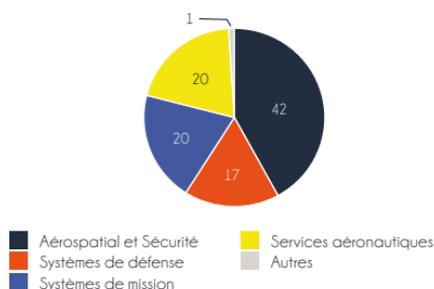
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Aviation Defense Service	45%	France
Northrop Grumman Intercoms LLC	50%	Etats-Unis
Philtecs	30%	Corée du Sud
AirTanker Services Ltd	5%	Royaume-Uni
AirTanker Holdings Ltd	13,5%	Royaume-Uni

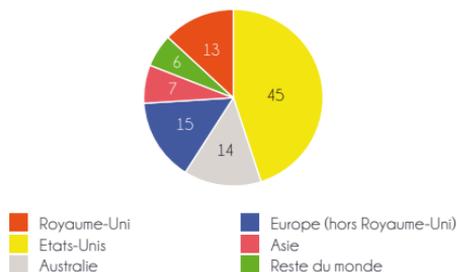
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 218	2 137	2 157	2 107
Variation (%) [E]	1,18%	-2,53%	-5,66%	2,30%
Défense (%)	68%	64%	68%	65%
Export (%)	91%	91%	90%	87%
Résultat d'exploitation	268	301	293	187
Marge opérationnelle	12,09%	14,10%	13,58%	8,87%
Résultat net	178	217	212	135
Carnet de commandes	2 914	2 881	2 960	2 673
Effectifs	11 636	10 696	9 992	10 090

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Northrop Grumman	Boeing	Lockheed Martin	Embraer	Airbus Group	Thales	Raytheon	Rockwell Collins	Sikorsky	BAE Systems	Fimmeccanica
Systèmes avioniques											
Serveurs et routeurs JetLAN		●	●		●			●			
Antennes ELT, VHF/UHF, navigation		●	●		●						
Terminaux SATCOM	●		●								
Systèmes de communication tactique et surveillance	●					●	●				
Systèmes de navigation											
Système de capteurs ADHARS											
Systèmes de défense											
Modules micro-ondes électro-magnétiques	●	●	●		●				●	●	
Capteurs : RWR, antennes, radars, missiles, navigation											
Positionneurs de précision SPS	●	●	●	●					●	●	
Radomes et structures en composites		●	●		●		●		●		
Antennes radars	●	●									
Systèmes de mission											
Services aéronautiques (MCO, modification, inspections, formation)	●	●									
Systèmes de ravitaillement : pod, réservoirs, perches, cônes (F-22, A400M, KC-46A, KC-390)	●	●	●	●	●						
Robots démineurs et de reconnaissance (Telex, tEODa, OSCAR, NBCmax)											
Systèmes d'éjection de missiles et pylones (Eurofighter, Gripen, F-15, F-16, F-22, F-35, UH-60)		●	●	●	●	●		●	●	●	

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une croissance des activités de +2%, liée aux rachats d'Avell Wireless et FB Heliservices, mais une baisse de -4% du CA à périmètre constant, conséquence de la diminution des ventes défense (-15%)
- ▶ Une stratégie de croissance externe ciblée particulièrement dynamique et offensive destinée à atteindre une certaine taille critique, avec plus de 60 rachats réalisés au cours de ces dix dernières années (dont environ 50 aux Etats-Unis)
- ▶ Spécialisé à l'origine dans le ravitaillement en vol (précurseur sur ce segment et leader mondial), une extension progressive des activités sur des niches technologiques d'excellence
- ▶ Une forte exposition au marché défense (65% du CA), en particulier américain, d'où une stratégie de diversification vers les marchés civil et sécurité, visant par exemple le segment des équipements SATCOM (via le rachat de Thrane & Thrane, et de Tricet-Avant Corp., leader mondial des antennes pour communication satellitaire) ou encore celui des équipements de télécommunications (acquisition du britannique Avell Wireless)

Marché national

- ▶ Des ventes réalisées sur le marché britannique ne dépassant pas les 13% du CA consolidé en 2013, contre 45% pour le marché américain
- ▶ Un lien encore fort avec le MoD, grâce à l'obtention de marchés majeurs d'externalisation, tel que le contrat pluriannuel d'entraînement des personnels opérant sur les avions de combat Typhoon et les frégates T-45, au Royaume-Uni et au sein des unités à l'étranger
- ▶ Un équipementier stratégique dans le cadre des programmes Typhoon et F-35, tout en étant membre du consortium mené par Airbus Group, AirTanker Ltd, retenu pour le programme FSTA (Future Strategic Tanker Aircraft / Avion Ravitailleur Stratégique Futur)
- ▶ Reprise de la part de Bristow Helicopters au sein de leur JV FB Heliservices, titulaire d'un contrat de plus de 193 M€ pour la formation et l'entraînement des pilotes d'hélicoptères de la RAF, consolidant ainsi sa position sur un marché particulièrement attractif

Marchés export

- ▶ Malgré un repli des ventes réalisées aux Etats-Unis, la branche « US Defence & Security » toujours premier centre de profit du groupe, générant 37% du CA (contre 42% en 2012), et de bonnes perspectives suite au rachat d'Aeroflex (composants microélectroniques pour système de communication), en septembre 2014, pour 1,5 Mds\$
- ▶ Présent sur de nombreux programmes dimensionnant et/ou disposant de bonnes perspectives à l'export (A330MRTT, KC-46A, F-35, A400M, Gripen, Eurofighter)
- ▶ En Inde, signature, depuis 2013, de 3 accords de coopération avec HCL (Ingénierie), Dynamic Precision (pré-offset) et Tata Advanced Systems dans le domaine des équipements de ravitaillement en vol (dans le contexte de la sélection de l'A330MRTT)

Technologies et Innovations

- ▶ Une part de 19% du CA consacrée au financement de la R&D (88 M€ autofinancés sur un total de 186 M€), notamment dans les domaines techniques liés aux SATCOM, antennes nouvelle génération (idDAS), sous-systèmes intégrés sur radar AESA nouvelle génération

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aviation d'affaires
- ▶ Avions de combat
- ▶ Systèmes sans pilote
- ▶ Avions de patrouille et de surveillance maritime
- ▶ Activités pyrotechniques et spatiales

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Eric Trappier
Directeur général	Eric Trappier
Directeur financier	Loïc Segalen

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	AM
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	9 965

Principaux actionnaires

GIMD	50,55%
Airbus Group	46,32%
Public	3,13%

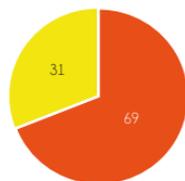
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Thales	25,53%	France
ODAS	6%	France
Embraer	0,8%	Brésil
GIE Rafale International	60%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

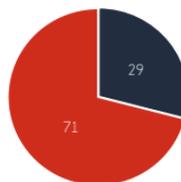
M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	4 187	3 305	3 941	4 593
Variation (%)	22,39%	-21,06%	19,24%	16,54%
Défense (%)	23%	27%	29%	31%
Export (%)	80%	74%	75%	71%
Résultat d'exploitation	591	377	547	498
Marge opérationnelle	14,12%	11,39%	13,88%	10,85%
Résultat net	267	323	502	459
Carton de commandes	9 401	8 751	7 991	7 379
Effectifs	11 491	11 472	11 584	11 614

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Falcon ■ Défense

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ France ■ Export

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Thales	Safran	BAE Systems	Airbus Group	HA	RUAG	Finmeccanica	Saab AB	DCNS	HAL	Reliance
Avions de combat											
Rafale	●	●								●	●
Mirage 2000, Mirage 2000-5 Mk2	●	●							●		
Avions de patrouille et de surveillance maritime											
Falcon 50M											
Falcon 200 MRA											
Falcon 900 MPA											
Modernisation Atlantique 2	●								●		
Systèmes de drones											
Démonstrateur UCAV NEURON				●	●	●	●	●			
Projet drone MALE 2020				●			●				
Etudes SCAF (Système de Combat Aérien du Futur)	●	●	●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ A l'été 2013, suite à un changement de gouvernance, l'Etat français est monté au capital de Dassault Aviation par l'acquisition d'une action symbolique
- ▶ Conclusion d'un pacte d'actionnaires de 90 ans entre l'Etat français et Airbus Group, permettant au gouvernement de disposer, à travers sa participation dans l'avionneur européen, d'un droit de regard sur les activités de Dassault Aviation

Marché national

- ▶ Très forte dépendance du CA défense à l'égard du marché national (95%)
- ▶ Programme Rafale : livraison de 5 avions au 1er semestre 2014 (total livré : 131)
- ▶ En partenariat avec Thales et DCNS, notification, en octobre 2013, par la DGA d'un marché de 400 M€ portant sur la rénovation de 15 avions de patrouille maritime ATL2
- ▶ Livraison de 2 Falcon 50 SURMAR sur 4 commandés, version modifiée de Falcon 50B à usage gouvernemental
- ▶ Maître d'oeuvre du programme de démonstrateur de drone de combat NEURON (en coopération France, Italie, Espagne, Suède, Grèce et Suisse), aujourd'hui en phase de tests (validation du domaine de vol, poursuite des vols de mise au point du capteur optronique, préparation des vols en configuration discrète à Istres, préparation des mesures de discrétion en vol en Italie et en Suède, et tir d'un armement en Suède)

Marchés export

- ▶ Marché FX-2 au Brésil (36 avions de combat) : offre Gripen NG de Saab AB sélectionnée au détriment de l'offre Rafale
- ▶ Marché MMRCa en Inde (126 avions de combat) : poursuite des négociations exclusives avec les autorités et les industriels (projet de création d'un centre de production d'ailes Rafale en partenariat avec Reliance, accord avec HAL sur l'organisation de la production et de l'assemblage des Rafale en Inde)
- ▶ Qatar : l'offre Rafale opposée à l'Eurofighter et au Boeing F-15 dans le contexte d'un marché estimé à 72 avions de combat (1ère tranche de 36 unités)

Technologies et Innovations

- ▶ 11% du CA 2013 consacrés à la R&D, et 17% des effectifs de l'avionneur dédiés aux activités de recherche et développement
- ▶ Co-maître d'oeuvre avec BAE Systems, d'une étude de faisabilité « Système de combat aérien futur » (SCAF, 150 M€, 24 mois), lancée le 5 novembre 2014 ; premier MoU FR-UK signé en juillet 2012 pour des études préliminaires
- ▶ Rafale : développement du standard F3-R, intégrant notamment le missile Air-Air longue portée METEOR, le Pod de Désignation Laser de Nouvelle Génération (PDL - NG), l'Armement Air-Sol Modulaire (AASM) à guidage terminal laser ; Livraison en 2018
- ▶ Projet de drone MALE 2020 : offre de définition réalisée en commun par Dassault Aviation, Airbus Défense & Space et Finmeccanica, remise en mai 2014 aux ministères de la Défense français, allemand et italien

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Navires de surface
- ▶ Sous-marins
- ▶ Armes sous-marines
- ▶ Systèmes de combat, systèmes de conduite, intégration navale de drones
- ▶ MCO et services associés pour bases navales
- ▶ Energies marines renouvelables et Nucléaire civil

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Hervé Guillou
Directeur général	Bernard Planchais
Directeur financier	C. Caudrelier

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	

Principaux actionnaires

Etat français	63,58%
Thales	35%
FCPE Actions DCNS	1,02%
Autocontrôle	0,40%

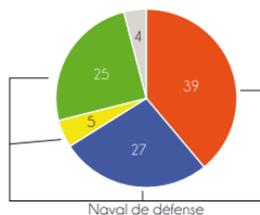
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD	49%	Malaisie
Eurosysnav SAS	50%	France
Horizon SAS	51%	France
Itaguai Construções Navais SA	45%	Brésil
Kership SAS	45%	France
OpenHydro	59,7%	Irlande

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 503	2 624	2 934	3 358
Variation (%)	4,03%	4,83%	11,81%	12,88%
Défense (%)	98%	99%	99%	99%
Export (%)	31%	32%	33%	38%
Résultat d'exploitation	166	158	211	166
Marge opérationnelle	6,63%	6,02%	7,19%	4,96%
Résultat net	137	179	164	104
Carnet de commandes	14 363	14 791	14 461	12 625
Effectifs	12 315	12 657	12 994	13 648

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	STX France	Aeva	Fincantieri	Thales	Fimmeccanica	Magazon Dock Limited	Odebrecht	Atlas Elektronik	Boustead	Pirou	O&K
Sous-marins											
SNLE type Le Triomphant	●										
SNA type Rubis	●										
SNA type Barracuda	●										
Sous-marin d'attaque conventionnel type Scorpène			●		●	●		●			
Navires de surface											
Porte-avions type Charles de Gaulle		●		●							
BPC type Mistral	●			●							●
Frégate multimitations type FREMM			●	●							
Frégate de défense aérienne type Horizon			●	●	●						
OPV, Patrouilleurs et Corvettes type Gowind (1000, 2500)										●	
Armes sous-marines											
Torpille lourde F21				●			●				
Torpille légère MU90			●	●							
Systèmes et équipements											
Système de combat SUBTICS			●								
Système de contre-mesures CANTO											
Systèmes de conduite SHIPMASTER											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Hausse de +13% du CA en 2013, à 3,4 Mds€, mais un objectif de progression de la rentabilité du groupe remis en cause suite aux difficultés rencontrées dans le cadre de la stratégie de diversification des activités dans le domaine du Nucléaire civil
- ▶ Deuxième année consécutive de baisse du carnet de commandes (-13% en un an), à 12,6 Mds€, et prises de commandes en diminution de -10% en 2013 à 2,3 Mds€, générant un book-to-bill de 0,68
- ▶ Création de la JV Kership avec Priou, permettant ainsi de compléter la gamme Navires de surface de DCNS, avec une offre consolidée sur le segment des navires de taille intermédiaire faiblement armés
- ▶ Création, en février 2014, d'une nouvelle division « Energies Infrastructures Marines », illustration du souhait de diversification des activités en direction du secteur des énergies renouvelables (ambition de réaliser un CA de 1 Mds€ à horizon 2025)
- ▶ Sur le segment des hydrauliques, acquisition de 59,7% de la société irlandaise OpenHydro et partenariat avec le canadien Emera Inc. ; dans l'éolien flottant, partenariat avec Alstom

Marché national

- ▶ LPM 2014-2019 : sanctuarisation de la dissuasion, et confirmation de 2 programmes majeurs pour DCNS (15 frégates de 1er rang et 6 SNA de type Barracuda)
- ▶ En parallèle des prestations de construction neuve des FREMM, lancement du programme de MCO (période 2012-2018) avec le premier arrêt technique de la FREMM Aquitaine à l'automne 2014 ; par ailleurs, entre septembre 2016 et février 2018, deuxième arrêt technique majeur du porte-avions Charles-de-Gaulle

Marchés export

- ▶ Achèvement de la construction de la FREMM Mohammed VI, livraison au Maroc en janvier 2014
- ▶ Obtention d'un contrat de 700 M€ portant sur la rénovation des navires du programme saoudien Sawari I (en partenariat avec Thales)
- ▶ Dans le cadre du programme indien P-75 (6 sous-marins d'attaque conventionnels type Scorpène), signature d'un 3ème contrat de fourniture d'équipements avec son partenaire local Mazagon Dock Ltd
- ▶ A moyen terme, stratégie de positionnement sur le programme P-75i, visant à doter la Marine indienne de 4 nouveaux sous-marins d'attaque conventionnels avec module AIP
- ▶ Dans le cadre du programme brésilien PROSUB, essais en mer de la tête de série, prévus en 2016, pour une livraison planifiée en 2017 (les trois autres unités commandées seront construites par Itaguaí Construções Navais au Brésil, selon une cadence de livraison de 18 mois)
- ▶ Consolidation de sa présence sur les marchés malaisien et canadien, avec la création de deux filiales locales, DCNS Malaysia dont l'objectif est de faciliter la réalisation du contrat Gowind, et DCNS Canada dans la perspective des programmes de modernisation de la Marine canadienne

Technologies et Innovations

- ▶ Poursuite du programme ADVANSEA visant à développer les futurs systèmes navals de surface de la Marine nationale, et signature, en octobre 2014, d'un accord de partenariat avec Airbus Defence & Space relatif au développement d'un système de drone VTOL embarqué (TANAN)
- ▶ Accent mis sur le développement de l'autonomie des sous-marins en immersion (batterie à forte capacité utilisant la technologie des piles lithium-ion, solutions AIP Mesma et AIP Fuel Cell 2nd Generation)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

Branche défense du groupe allemand Diehl

- ▶ Systèmes de missiles et systèmes de défense aérienne
- ▶ Munitions
- ▶ Systèmes de protection et de reconnaissance
- ▶ Systèmes de transmission et MCO véhicules blindés

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	Dr. Klaus Maier
Directeur général	Thomas Diehl
Directeur financier	Wolfgang Weggen

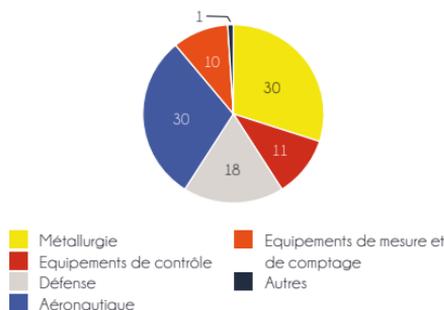
STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	
Principaux actionnaires	
Famille Diehl	100%

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 725	2 929	2 830	2 905
Variation (%)	23,58%	7,49%	-3,38%	2,65%
Défense (%)	27%	25%	19%	18%
Export (%)	53%	52%	51%	NR
Résultat d'exploitation	150	144	119	104
Marge opérationnelle	5,51%	4,91%	4,19%	3,59%
Résultat net	90	51	30	48
Caractéristiques de commandes	3 000	3 000	3 000	3 000
Effectifs	13 569	13 974	14 369	14 520

CA DU GROUPE DIEHL PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
EuroSpike GmbH	40%	Allemagne
JUNGHANS Microtec	55%	Allemagne
IDAS Arge	40%	Allemagne
PARSYS GmbH	50%	Allemagne
RAM Systems GmbH	50%	Allemagne

CA 2012 DU GROUPE DIEHL PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Raytheon	MBDA	TKMS	Rheinmetall Defence	Northrop Grumman	HAI	Namiris	SENER	Saab AB	Rafael	Kongsberg
Missiles et systèmes de défense aérienne											
Missile air-air courte portée IR/laser Sidewinder (AIM-9)	●						●				
Missile IRIS-T		●		●	●	●	●	●			
Missile surface-air courte portée IDAS			●			●					●
Missile antinavire RBS15 Mk3								●			
Missile antichar aéroporté PARS 3LR	●										
Missile antichar Spike			●							●	
Munitions											
Munitions PELE (20mm et 27mm)			●								
Munitions navales de 76mm											
Obus de 155mm SMArt			●								
Systèmes de transmission et de suspension											
Système de transmission (Leclerc, Leopard 1 et 2, AMX-30, Ariete, Arjun, T-72/80, PzH2000, M113)			●								
Chenilles légères DLT 464C (Puma)			●								
Suveillance et reconnaissance											
Système de veille IR SIMONE											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Troisième centre de profit du groupe Diehl, la branche Défense génère 18% du CA consolidé
- ▶ Un CA défense 2013 en repli de -3% à 533 M€, conséquence d'une contraction de la demande sur les marchés défense américain et britannique (liée au retrait d'Afghanistan) et d'une diminution de l'activité MCO de sa filiale Diehl Defence Land Systems
- ▶ Perspectives 2014 : carnet de commandes stable à 3 Mds€

Marché national

- ▶ Près de 66% des commandes 2013 générés auprès de la Bundeswehr
- ▶ En mai 2014, signature d'un accord de partenariat avec l'israélien Elbit Systems relatif aux systèmes de protection des avions de transport A400M de la Bundeswehr (intégration de la solution J-MUSIC, à compter de 2015)
- ▶ Livraison du 4 000ème missile air-air IRIS-T (un programme entré en phase de production en 2005)
- ▶ En novembre 2013, tests réussis pour le missile air-air IRIS-TL SL (surface launched) dans le cadre d'un programme de développement financé par le BAANw allemand

Marchés export

- ▶ Érosion de la part export depuis 2010, coïncidant avec la baisse du CA défense sur la même période
- ▶ En Suède, en mars 2013, sélection par le FMV de l'offre IRIS-T SLS, dans le contexte de la modernisation du système de défense aérienne
- ▶ En parallèle, notification par le FMV d'une commande de 42 M\$ portant sur la fourniture de missiles IRIS-T, en remplacement des MANPADS RBS 70 en dotation dans les forces suédoises
- ▶ En mai 2013, participation de Roketsan au programme IDAS, concomitante à la modernisation de la flotte sous-marine turque (assemblage sous-licence de 6 sous-marins d'attaque conventionnels type 214)
- ▶ Dans le domaine terrestre (MCO et munitions), conclusion de partenariats avec des acteurs de niche : Expal en Espagne, RES en Afrique du Sud, Thales Australia Munitions en Australie

Technologies et Innovations

- ▶ Progression de +10% des dépenses en R&D depuis 2011, pour atteindre 3079 M€ en 2013
- ▶ Efforts en R&D principalement portés par les branches Aérospatiales et Défense
- ▶ Principaux domaines de recherche : alliages, conception de nouveaux systèmes de contrôle, missiles, senseurs, technologie IR, avioniques, et systèmes de transmission terrestre
- ▶ Programmes phares en cours de développement : missile surface-air IDAS devant équiper les sous-marins d'attaque conventionnels type 212 et 214 de TKMS, système de défense aérienne IRIS-T SLM
- ▶ En juin 2014, accord avec Oto Melara prolongeant leur coopération initiée en 2012 pour le développement d'une famille de munitions à guidage laser semi-actif VULCANO (127/155mm) ; campagne de tirs menée en Afrique du Sud en mai 2014 (mis en œuvre sur le système PzH 2000)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur

- ▶ Construction navale
- ▶ Construction d'usines (chimie, raffinerie) et de centrales nucléaires
- ▶ Énergie (solutions de production d'énergie éolienne)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Jaeho Ko
Directeur général	Jaeho Ko
Directeur financier	Gap-jung Kim

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	KRX : 042660
Lieu de cotation	Korea Exchange
Capitalisation (Mds KRW)	4 462

Principaux actionnaires

Korea Development Bank	31,46%
Financial Services Commission	12,15%
Samsung Asset Management	1,48%
Autocontrôle	1,22%
Autres	53,69%

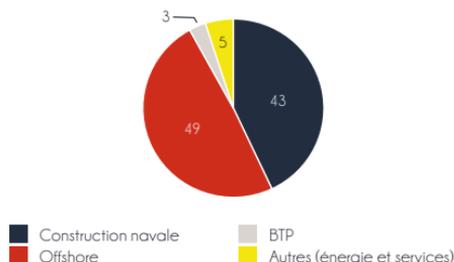
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
DSEC	70%	Corée du Sud
DMHI	51%	Roumanie

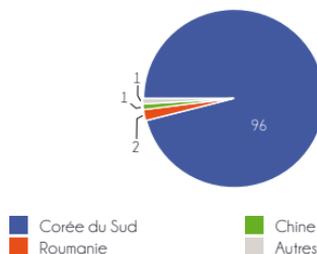
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	8 480	9 021	9 711	10 527
Variation (%) (KRW)	-1,88%	7,03%	1,11%	8,87%
Défense (%)	8%	6%	5%	5%
Export (%)	8%	6%	7%	4%
Résultat d'exploitation	747	716	336	303
Marge opérationnelle	8,81%	7,94%	3,46%	2,88%
Résultat net	507	421	121	166
Compt de mandes	24 742	26 223	29 452	34 207
Effectifs	N/R	N/R	N/R	39 300

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	General Electric	Samsung	Thales	BAE Systems	TKVYS	MTU	Rolls-Royce	LIC NexL	Atlas Elektronik	Safran
Navires de surface											
Destroyer type Gwanggaeto the Great (KDX-I)		●	●	●	●				●		
Destroyer type Chungmugong Yi Sun-sin (KDX-II)	●	●		●	●		●		●		
Destroyer type Sejong the Great (KDX-III)	●	●						●			
Frégate type Incheon		●	●	●	●		●	●	●		
Frégate type Ulsan		●		●			●				
Corvette type Pohang			●	●			●				
Sous-marins											
Sous-marin de sauvetage ASR											
Sous-marin d'attaque conventionnel Type 214 (Classe Son Won-Il)				●	●	●	●		●	●	
Sous-marin d'attaque conventionnel Type 209 (Classe Chang Bogo)						●	●		●	●	
Programme de sous-marin d'attaque conventionnel KSS-III			●						●		●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA en hausse de +9% en glissement annuel, tiré par la montée en puissance des activités Offshore (49% du CA 2013, contre 36% en 2010), et des prises de commandes fermes de 13,6 Mds\$, confirmant sa place de leader mondial sur le segment des méthanières
- ▶ Des activités de construction navale civile bien plus importantes que les activités défense (10% du total des commandes 2013)
- ▶ Face à la concurrence des constructeurs chinois, une stratégie de diversification des activités visant le domaine des plateformes et structures offshores (plateformes de forage, d'exploitation, navires de transport semi-submersibles, etc.)
- ▶ Extension de sa gamme de navires, avec la présentation, en novembre 2014, du concept de destroyer DSME 8000, censé combler l'offre du groupe sur le segment 4000t - 10000t

Marché national

- ▶ Un industriel pivot de la BITD sud-coréenne, porteur des ambitions nationales dans le domaine naval militaire, d'où une dépendance très forte à l'égard du marché domestique (96% du CA)
- ▶ Une bonne tenue des commandes nationales, tirée par la politique de modernisation des équipements de la flotte de la RoKN, symbolisée par le lancement des programmes FFX (frégates), KDX-III (destroyers), KSS-II et KSS-III (sous-marins)
- ▶ Dans le cadre de la seconde tranche du programme FFX, présentation en octobre 2013, du nouveau design des frégates de type Incheon qui seront produites jusqu'en 2018 (2 unités par an)
- ▶ Opposé à son concurrent Hyundai Heavy Industries, une position de leader national confortée sur le segment des sous-marins suite à la notification par la DAPA (Defence Acquisition Program Administration), fin 2012, de la première tranche du programme KSS-III (2 unités sur 9 ; livraisons en 2020 et 2022)
- ▶ Le 2 octobre 2014, notification par DSME d'un contrat de fourniture de mâts optiques de veille (Series 30 SMS) à l'équipementier français Safran/Sagem D&S dans le cadre du programme KSS-III

Marchés export

- ▶ Montée en puissance sur le segment des sous-marins, grâce aux savoir-faire acquis par le biais de transferts de technologies et de compétences négociés avec l'allemand TKMS, et ce, aussi bien en national qu'à l'export (avec en 2012 un premier contrat export de 1,1 Mds\$ portant sur la fourniture, avec transferts de technologies, de 3 sous-marins océaniques de 1400t type Chang Bogo à la Marine indonésienne ; Safran/Sagem D&S en charge du système de navigation intégré)
- ▶ Sur le segment des navires de surface, pénétration du marché européen en 2012, suite à la sélection de son offre par le MoD britannique pour la fourniture de 4 pétroliers ravitailleurs (programme MARS), suivi d'un second contrat remporté en Norvège (1 navire de soutien logistique pour 230 M\$, livraison en 2016)
- ▶ En août 2013, l'offre DSME également retenue par la Marine thaïlandaise, dans le cadre d'un appel d'offres relatif à la production d'une frégate type DW 3000H (marché de 500 M\$, livraison en 2016)

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D en hausse de +174%, à 53 Mds\$
- ▶ Principaux axes de recherche : propulsion, structures, hydrodynamique, vibration, signature acoustique, mécatronique et énergie



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements pour aéronefs militaires
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Systèmes C4ISR
- ▶ Systèmes de guerre électronique et électro-optiques
- ▶ Systèmes terrestres et systèmes d'artillerie
- ▶ Cybersécurité
- ▶ Simulation et formation

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	M. Federmann
Président directeur général	Bezhael Machlis
Directeur financier	Joseph Gaspar

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	ESLT et ESLT,TA
Lieu de cotation	NASDAQ et TASE
Capitalisation (M\$)	2 526

Principaux actionnaires

Federmann Enterprises Ltd.	45,94%
Heris Aktiengesellschaft	9%
Psagot Investment House Ltd	5,01%
Idb Holding Corp Ltd	4,71%
Autres	35,34%

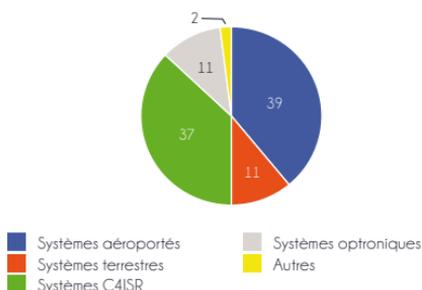
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
UAV tactical systems ltd	51%	Royaume-Uni
AEL Sistemas SA	75%	Brésil
HALBIT Avionics Pvt Ltd	26%	Inde
Harpia Sistemas SA (AEL Sistemas)	40%	Brésil
Opgal-Optronic Industries Ltd.	50%	Israël

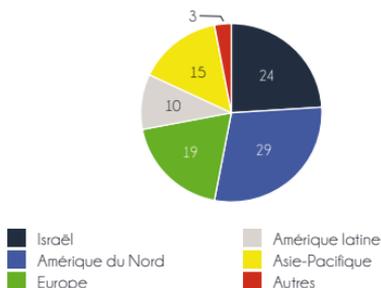
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	2 014	2 024	2 248	2 203
Variation (%) (\$)	-5,73%	5,52%	2,53%	1,27%
Défense (%)	95%	95%	96%	97%
Export (%)	76%	76%	82%	76%
Résultat d'exploitation	156	83	158	180
Marge opérationnelle	7,75%	4,12%	7,03%	8,17%
Résultat net	147	65	133	144
Carton de commandes	4 183	3 972	4 423	4 384
Effectifs	12 317	12 545	12 134	11 674

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Embraer	Thales	General Dynamics	Boeing	MBDA	Rockwell Collins	BAE Systems	Harris Corp.	Bhara Forge	Electronica	HAL
Systèmes et équipements aéronautiques												
Systèmes avioniques (F-16, MiG-21, Jaguar)	●				●							●
Modernisation d'aéronefs (C-130, AL-X, IAR-99)	●	●										
Munitions guidées et autodirecteurs Laser (Whizzard, JDAM, ViperStrike)					●	●						
Joint Helmet Mounted Cueing System (F-16, F/A-18)							●					
Viseur tête haute F-35 HMDS							●					
Systèmes de drones												
Drones Hermes (90, 450, 900)		●	●									
Mini-drones Skylark (I, I LE, II)					●							
C4ISR												
Système de gestion de combat WINBMS								●	●			
Terminaux tactiques et de radio logicielle TADIRAN												
Viseurs IR / EO (Ivory-Z, POS, DTV, TISAS)												
Boules optroniques CoMPASS												
Systèmes de guerre électronique												
Système de contre-mesures IR directionnels (DIRCM) MUSIC		●										●
Système d'alerte missile PAWS-2 (Gripen)												
Système ESM/ELINT pour sous-marin TIMNEX2												
Systèmes terrestre et systèmes d'artillerie												
Canon tracté de 155mm ATHOS / ATMOS												
Tourelle télé-opérée UT30 (Patria AMV)												
Système de conduite de tir (T-55, Merkava)												

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ A l'exception de l'exercice 2010, une progression quasi continue du CA depuis 2004 (+211%), pour atteindre les 2,9 Mds\$ en 2013, portée pour cette dernière année par la demande israélienne en systèmes C4ISR, avioniques et prestations de MCO
- ▶ Première société privée de défense israélienne, qui aura triplé ses ventes en l'espace de dix ans, sous l'impulsion de Joseph Ackeman, dirigeant historique, et d'une stratégie de croissance interne et externe particulièrement dynamique (plus de 17 opérations de rachat, principalement des concurrents et sous-traitants israéliens, comme El-Op, Elira, ou encore Tadiran et ITL Optronics)
- ▶ Un électronicien de défense ayant réussi à se hisser au niveau du groupe de défense IAI, lui contestant de plus en plus de positions (systèmes radars et systèmes de drones notamment) sur le marché national et à l'export
- ▶ Maître d'œuvre des systèmes de drones Hermes® 450 et famille Skylark, véritable vitrine commerciale de l'entreprise, et des compétences reconnues à l'international sur le segment des capteurs et boules gyrostabilisées (en concurrence avec les américains L3-Corr/Wescam et Raytheon)

Marché national

- ▶ Un marché national ne générant que 24% des ventes en 2013, situant Israël derrière les Etats-Unis (31%)
- ▶ Mais un catalogue-produits résultant directement des besoins exprimés par les forces armées du pays (programmes financés par l'Etat et systèmes opérés par l'IDF) ; et un label « Battle proven » / « Combat proven » particulièrement efficace pour la promotion et la commercialisation des équipements sur le marché international
- ▶ Parmi les acteurs industriels retenus pour structurer une filière nationale cyber, aux côtés d'IAI, Rafael, Nice, et Verint (création d'un consortium d'entreprises, sous l'impulsion de l'Etat)
- ▶ Adoption d'une stratégie multidomestique, Israël et Etats-Unis, depuis le rachat d'EMC à General Dynamics en 1993 et sa cotation au NASDAQ ; une filiale américaine, Elbit Systems of America, dotée aujourd'hui d'une très forte autonomie et opérant 14 sites industriels majeurs, dont 2 via sa JV avec Rockwell Collins (Vision Systems International), sans oublier des liens historiques tissés avec Boeing dans le secteur aéronautique (civil et aviation de combat)
- ▶ Un équipementier partenaire des maîtres d'œuvre américains, impliqué sur nombre de grands programmes financés par le DoD (F-16, F-22, F-35, AH-64, M2 Bradley, etc.)

Marchés export

- ▶ 55% du CA réalisés à l'export (hors marché américain), et une stratégie identique à celle de son rival IAI : affichage d'une présence locale (rachat d'une PME, installation d'une filiale commerciale, partenariat et/ou création d'une JV), accords négociés relatifs à la production locale d'une partie des systèmes commandés (sous-ensembles, intégration/assemblage final), et indigénisation des charges utiles
- ▶ Une présence dans 20 pays, avec un déploiement à l'international (lié à l'obtention de marchés) particulièrement réussi en Europe (6 filiales et/ou JV ; notamment au Royaume-Uni avec Thales UK sur le programme Watchkeeper), au Brésil (3 filiales et/ou JV) et plus récemment en zone Asie : Inde (BEL, Bharat Forge, JV HALBIT avec HAL), Corée du Sud (JV SESA avec Sharp Aviation K) et Australie (filiale)

Technologies et Innovations

- ▶ L'innovation, considérée comme pierre angulaire (R&D : ~9% du CA et 50% des effectifs)
- ▶ Priorités R&D : extension de sa gamme de drones (Hermes 90 et 900, Skylark® II), miniaturisation des capteurs, énergie électrique, systèmes de traitement de l'information et solutions de cybersécurité

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes pour plateformes aéronautiques
- ▶ Systèmes pour plateformes navales
- ▶ Systèmes pour plateformes terrestres
- ▶ Systèmes intégrés de guerre électronique (ESM/ECM)
- ▶ Services et MCO

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Enzo Benigni
Directeur général	Domitille Benigni
Directeur financier	Roberto Turco

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	

Principaux actionnaires

Famille Benigni	35,34%
Thales	33,33%
Finmeccanica	31,33%

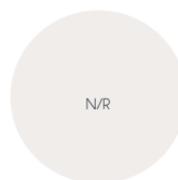
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOLYNX Corporation	24%	Etats-Unis
Alpha Elettronica Defence Systems	20%	Inde
ELTBAT Electronic Systems Development LLC	49%	Emirats Arabes Unis
Italiano DEG CISDEG Systems	12,5%	Italie
SIGEN	50%	Italie

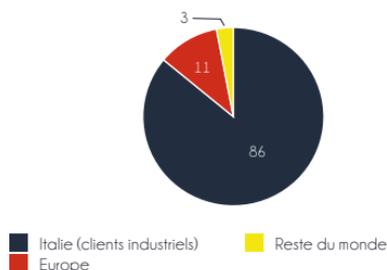
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	215	215	214	202
Variation (%)	-14,09%	0,16%	-0,53%	-5,64%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	83%	N/R	N/R	81%
Résultat d'exploitation	36	32	29	N/R
Marge opérationnelle	16,72%	14,98%	13,36%	N/R
Résultat net	20	19	17	18
Carnet de commandes	N/R	2 188	1 636	N/R
Effectifs	754	757	N/R	746

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Elbit Systems	Thales	Airbus Group	EuroDASS	Finmeccanica
Systèmes pour plateformes aéronautiques					
Système de brouillage ELT/553 (AMX, Tornado)					
Système de brouillage ELT/558 (V)3 (Mirage 2000)		●			
Systèmes ESM et ELINT ALR/733 (V)4 (NH-90, EH101, EMB145, ATR-42)					
Suite électronique SIAP (A129, CH-47C)					●
Contre-mesures IR à effet dirigé ELT/572 (C-27J, A129)	●				
Récepteur d'alerte radar ELT/160 (A129, Tigre)					
DASS (Eurofighter, C-27J)			●	●	
Systèmes pour plateformes navales					
Système ESM Seal (Corvettes Bayunnah)					
Système ECM Nettuno 4100 (frégates Horizon, porte-aéronefs Cavour)					
Système ECM ELT/333 (Corvettes Cigala Fulgosi)					
Systèmes pour plateformes terrestres					
Système d'alerte avancée ELT/888 (V)3 (programme ER90 et HODHOD)					
Brouilleur de radar d'acquisition ELT/333					
Systèmes ESM/ELINT ELT/243					
Systèmes intégrés de guerre électronique					
Suite de guerre électronique Virgilius (A129, corvettes Bayunnah)					
Suite de guerre électronique Loki ELT 950 (NSM)					

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un électronicien de défense partenaire stratégique des principaux plateformes et systèmes - intégrateurs italiens, notamment les filiales du groupe Finmeccanica (AgustaWestland, Alenia Aermacchi, Selex ES) et le groupe naval Fincantieri
- ▶ Deux dernières années marquées par une érosion des ventes, -0,5% en 2012 et -5,6% en 2013, dans un contexte difficile en national et à l'export pour les plateformes intégrant des équipements et systèmes produits par l'entreprise

Marché national

- ▶ Un CA exclusivement défense et réalisé à hauteur de 86% auprès de clients nationaux
- ▶ Une présence dans le cadre des principaux programmes nationaux, et menés en coopération, dans les domaines aéronautique et naval : avion de combat Eurofighter, hélicoptère triturbine EH-101 (Finmeccanica/AgustaWestland), avion de transport tactique C-27J Spartan (Finmeccanica/Alenia Aermacchi), corvette type Bayunnah (Fincantieri), hélicoptère biturbine NH90 (NH Industries), frégates type Horizon et FREMM (Orizzonte Sistemi Navali)

Marchés export

- ▶ Une part de 29% du carnet de commandes 2013 relevant de l'export
- ▶ Une présence à l'international fortement liée aux performances des grands ensembles italiens
- ▶ Une offre produits reconnue en national et à l'international sur le segment des systèmes de guerre électronique (ESM/ECM)
- ▶ En quête de nouveaux marchés porteurs de croissance sur les zones Moyen-Orient, Asie-Pacifique et Amérique latine
- ▶ Une présence longue de plus de 20 ans aux Emirats Arabes Unis, premier marché export du groupe

Technologies et Innovations

- ▶ Une part du CA consacrée à la R&D en hausse depuis 2011 (4,8 % du CA à cette date), avant de connaître une baisse significative en 2012 (4% du CA ; à 10 M€) et 2013 (3% du CA ; à 9,4 M€)
- ▶ Principaux axes de recherche : traitement du signal, antennes complexes à balayage électronique, circuit intégré monolithique hyperfréquence (Microwave Monolithic Integrated Circuit, ou MMIC), modules multi-puces (Multiple Chip Module - MCM), technologies micro-ondes



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aéronautique civile et militaire (avion léger, transport et reconnaissance)
- ▶ Radars (Bradar)
- ▶ C4I (Atech et Savis)
- ▶ Drones (AEL et Harpia Sistemas)
- ▶ Spatial (Visiona Tecnologia)

GOUVERNANCE

Président conseil d'administration	A. Gonçalves Silva
Directeur général	F. Fleury Curado
Directeur financier	J-A de A. Filippio

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	EMBR3, ERJ
Lieu de cotation	BOVESPA et NYSE
Capitalisation (M R\$)	16 053

Principaux actionnaires

Oppenheimer Fund	8,23%
Thornburg Investment	8,21%
Baillie Gifford & Co	3,94%
Templeton Investment	2,49%
Autres	77,13%

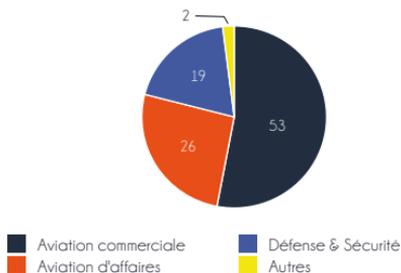
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
OGMA	65%	Portugal
Visiona Tecnologia Espacial	51%	Brésil
Bradar	90%	Brésil
Harpia Sistemas	51%	Brésil
AEL Sistemas	25%	Brésil

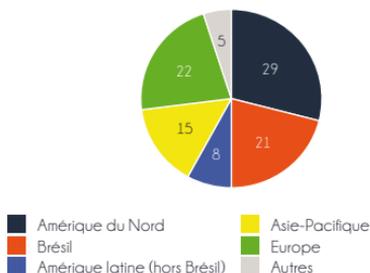
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	4 024	4 229	4 856	4 753
Variation (%) [R\$]	-13,25%	4,87%	23,81%	11,95%
Défense (%)	15%	15%	17%	19%
Export (%)	87%	83%	86%	79%
Résultat d'exploitation	294	224	485	560
Marge opérationnelle	7,31%	5,30%	9,99%	11,78%
Résultat net	246	67	278	271
Comet de commandes	11 767	11 064	9 729	13 704
Effectifs	17 149	17 265	18 032	19 278

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Boeing	Elbit Systems	Sierra Nevada Corp	DRDO	Teledras	Saab AB	Alcatel	Avibras	FlotEA	Aero Vodochody	TAS
Avion d'attaque léger et d'entraînement											
EMB-314 Super Tucano (A-29)	●	●	●								
Avions de surveillance électronique											
EMB-145 AEW&C				●		●					
EMB-145 Multi INTEL											
Avion de transport											
Avion de transport tactique KC-390	●	●							●	●	
Radars et C4ISR											
Radar de surveillance 3D SABER M60											
Radar de surveillance SABER SM 200											
Radar mobile SENTIR M20											
Programme de surveillance des frontières SISFRON		●									
Programme de surveillance maritime SISCAAz											
Systèmes de drones tactiques											
Système de drone Falcão (missions ISR)		●						●			
Satellites											
Satellite dédié aux communications stratégiques SGDC-1					●						●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Principal constructeur aéronautique brésilien, premier employeur du secteur en Amérique latine, aux activités défense très en retrait par rapport aux activités civiles (aviation commerciale et jets d'affaires), lesquelles représentent environ 80% du CA consolidé
- ▶ Ventilation du CA défense 2013 : KC-390 (34%), MRO/Services (25%), Modernisation (24%), Radar/C4/Drones (9%) et Avion d'attaque léger (8%)
- ▶ Au-delà d'un positionnement historique dans le domaine aéronautique militaire, extension des activités du groupe depuis deux ans aux domaines C2 (Bradar, ex Orbisat), drones (Harpia Sistemas, AEL Sistemas), espace (Atech, Savis, Visiona), et marché de la sécurité, par le biais de partenariats, JV, prises de participations et acquisitions
- ▶ A moyen terme, des activités défense tirées par le programme KC-390 (avion de transport militaire bi-réacteur de moyenne capacité), mené en coopération avec 5 Etats partenaires (Argentine, Chili, Colombie, République tchèque et Portugal)

Marché national

- ▶ Principal bénéficiaire à ce jour des grands programmes nationaux de défense et de sécurité (Super Tucano, KC-390, SISFRON, SisCAAz, programme de satellites, etc.), une situation voulue et construite par le gouvernement brésilien (Embraer, et ses filiales Bradar et Atech, bénéficiaires du statut privilégié d'Entreprise stratégique de défense-EED)
- ▶ Très forte dépendance aux commandes de l'armée de l'Air brésilienne (FAB), qui représentent à elles seules 71% du CA de la branche Défense & Sécurité (1er client défense du groupe) ; 28 KC-390 commandés par la FAB en mai 2014, pour des livraisons intervenant à compter de 2016, et réception en cours d'une flotte de 99 Super Tucano
- ▶ Signature, en juillet 2014, d'un partenariat stratégique avec le suédois Saab AB, vainqueur du marché FX-2 grâce à son offre Gripen NG (accord de co-développement et co-production)
- ▶ En août 2013, sélection, par Visiona Tecnologia Espacial (JV Embraer/Telebras), de Thales Alenia Space pour la construction du 1er satellite SCDC-1, faisant de TAS le partenaire industriel privilégié du Brésil pour le développement des capacités technologiques et industrielles nationales dans le secteur spatial, via des transferts de technologies pilotés par l'Agence spatiale brésilienne (AEB)

Marchés export

- ▶ Offre export qui s'appuie principalement sur l'avion d'attaque léger Super Tucano (15 Etats clients, dont l'USAF aux Etats-Unis via le marché Light Air Support remporté début 2013 ; et positionnement réussi en Afrique), sur l'avion de surveillance électronique AEW&C EMB-145, et à terme sur le KC-390 (partenariat avec Boeing pour sa commercialisation aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Moyen-Orient)
- ▶ Entrée sur le marché européen des services MRO et production d'aérostructures suite à la prise de contrôle de l'équipementier aéronautique portugais OGMA en 2012

Technologies et Innovations

- ▶ Développement des compétences et savoir-faire critiques par le biais d'accords de transferts de technologies négociés par les autorités avec les principaux fournisseurs étrangers, mais avec l'ambition, à terme, de limiter cette situation de dépendance, et d'atteindre un certain degré d'autonomie technologique et industrielle

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Construction navale civile et militaire
- ▶ Offshore
- ▶ Systèmes navals (propulsion, navigation)
- ▶ MCO et services

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Vincenzo Petrone
Directeur général	Giuseppe Bono
Directeur financier	Fabrizio Palermo

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	FCT
Lieu de cotation	Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	1 194
Principaux actionnaires	
Fintecna SpA (holding d'Etat)	72,5%
Flottant	27,5%

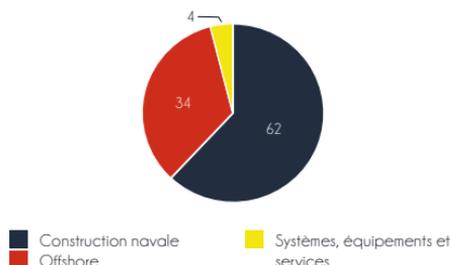
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Orizzonte Sistemi Navali	51%	Italie
Etihad Ship Building LLC	35%	EAU
Seastema Marine Automation Solutions	50%	Italie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 876	2 380	2 381	3 811
Variation (%)	-12,02%	-17,25%	0,04%	60,06%
Défense (%)	25%	43%	51%	34%
Export (%)	80%	80%	70%	N/R
Résultat d'exploitation	111	75	87	209
Marge opérationnelle	3,86%	3,15%	3,65%	5,48%
Résultat net	-124	9	15	85
Carnet de commandes	5 937	5 373	4 735	8 068
Effectifs	10 210	9 994	10 240	20 389

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Orizzonti	Sistemi Navali	Lockheed Martin	DCNS	Thales	Fimeccanica	Rubin Design Bureau	Renk	General Electric	Bharat Electronics	TKMS
Systèmes de propulsion et de navigation											
Lignes d'arbre et hélices											
Système de propulsion											
Système antitangage et de stabilisation											
Turbines											
Gouvernails & stabilisateurs					●						
Navires de surface											
Patrouilleur hauturier type Sirio					●			●			
Corvette type Comandanti					●						
Frégate de défense aérienne type Horizon	●		●					●			
Frégate multi-missions type FREMM	●		●	●	●		●	●			
Porte-hélicoptères type San Giorgio	●				●						
Porte-aéronefs Cavour					●			●			
Navire de soutien logistique type Deepak										●	
Frégate LCS type Freedom		●									
Sous-marins											
Concept de sous-marin conventionnel type S1000						●					
Sous-marin d'attaque conventionnel (AIP) type 212A (sous-licence)											●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une offre dans le domaine naval militaire en phase de renouvellement, et ciblant les segments les plus porteurs sur les marchés export : bâtiment de projection et de commandement, patrouilleur hauturier, sous-marin d'attaque conventionnel AIP et navire de soutien logistique
- ▶ Une stratégie de croissance externe qui s'est traduite par l'acquisition, fin 2012, de STX OSV (51% du capital), une filiale du groupe sud-coréen STX, pour plus de 450 M€, et ce, dans l'optique de renforcer son offre à destination des marchés civils en forte croissance de l'offshore et de l'industrie pétrolière & gazière
- ▶ Depuis la reprise de STX OSV, un groupe italien désormais 1er groupe naval en Europe, et 5ème au niveau mondial derrière les chantiers sud-coréens, avec un CA 2013 de 3,8 Mds€, pour un effectif d'environ 20 000 employés localisés sur 21 sites à travers le monde (Europe, Etats-Unis, Brésil, Asie et Moyen-Orient)
- ▶ Un plan de rationalisation interne initié en 2012, qui aura vu la fermeture de deux sites en Italie (Naples et Gênes), accompagnée par la suppression de 1400 emplois et le transfert de 1150 salariés sur d'autres sites
- ▶ En juillet 2014, une introduction en bourse de 450 millions d'actions (prix unitaire de 0,78€)

Marché national

- ▶ Une dépendance historiquement forte à l'égard des commandes nationales sur le segment naval militaire
- ▶ En situation monopolistique sur le marché italien (navires de taille intermédiaire et de grande taille). Financier principal bénéficiaire du plan de modernisation de la Marine italienne (5,8 Mds€ sur 20 ans ; dont 8 navires multimitations, 1 bâtiment de projection et de commandement, et 1 navire de soutien logistique)
- ▶ Des activités Navires de surface tirées par le programme FREMM (8 unités commandées et 2 en option ; mise sur cale de la 7ème unité en octobre 2014 pour une livraison en 2018), et sur le segment sous-marins par le programme de sous-marins classe Todaro (4 unités commandées, production sous licence TKMS ; mise à l'eau de la 3ème unité en octobre 2014 pour une livraison en 2016)

Marchés export

- ▶ Une présence à l'export renforcée grâce au rachat de STX OSV, très bien ancré sur les marchés dits « émergents », notamment au Brésil (dans les Etats de Rio de Janeiro et de Pernambuco), et partenaire des chantiers PJMR
- ▶ Depuis 2008 et la reprise de 80% du capital de l'américain Manitowoc Marine Group, un accès privilégié au DoD, notamment via l'implication de son chantier Marinette Marine au sein du programme LCS type Freedom mené en partenariat avec Lockheed Martin (32 unités commandées par l'USN, et construites par deux consortia)
- ▶ Une pénétration réussie des marchés Navires de surface en zones Moyen-Orient et Afrique du Nord : livraison au printemps 2013 à la Marine émirienne d'une corvette de classe Abu Dhabi et d'un patrouilleur de classe Chantut produits en partenariat avec Al Fattan Ship Industries, et en septembre 2014, fourniture à la Marine algérienne du bâtiment de projection Kalaat Béni Abbès (type San Giorgio)
- ▶ Suspension du partenariat avec les bureaux d'études russes RUBIN portant sur le développement d'un sous-marin à propulsion anaérobie de 1100t (S1000), spécialement destiné à l'export et proposé à l'Inde dans le cadre de son programme P-75i, et ce, en raison de la crise en Ukraine

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D de 88 M€ en 2013 (+42% en un an), soit 2,3% du CA consolidé ; des efforts de R&D centrés sur les concepts de sous-marins S-1000, bâtiment de projection et de commandement « Multifunctional Ship » (20 000t), et navire de soutien logistique ACR (1,8 000t)

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

- ▶ Aéronautique (Alenia Aermacchi, ATR)
- ▶ Électronique de défense (Selex ES, DRS Technologies)
- ▶ Hélicoptères (AgustaWestland)
- ▶ Systèmes de défense (Oto Melara, WASS)
- ▶ Spatial (Telespazio, Thales Alenia Space)
- ▶ Transport (Ansaldo STS, AnsaldoBreda, BredaMenarinibus)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	G. de Cennaro
Directeur général	Mauro Moretti
Directeur financier	Gian Piero Cutillo

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	FNC
Lieu de cotation	Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	4 140

Principaux actionnaires

Minist. Italien Economie et Finance	30,20%
Deutsche Bank Trust Company Americas	3,60%
Fmr LLC	2,13%
Libyan Investment Authority	2,01%
Autres	62,06%

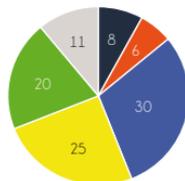
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
NH Industries	32%	France
Electronica	33%	Italie
Telespazio	67%	Italie
Thales Alenia Space	33%	France
MBDA	25%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

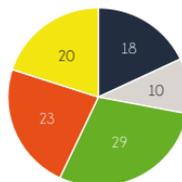
M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	18 695	17 318	16 504	16 033
Variation (%)	2,86%	-7,37%	-4,70%	-2,85%
Défense (%)	59%	60%	59%	50%
Export (%)	80%	80%	82%	82%
Résultat d'exploitation	1 232	-2 386	-531	46
Marge opérationnelle	6,59%	-13,78%	-3,22%	0,29%
Résultat net	557	-2 306	-792	74
Carton de commandes	48 668	46 005	44 908	42 697
Effectifs	75 197	70 474	65 578	63 835

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Systèmes de défense
- Spatial
- Électronique de défense
- Hélicoptères
- Aéronautique
- Transport

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Italie
- Royaume-Uni
- Reste de l'Europe
- Amérique du Nord
- Reste du monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	Albus Group	ATK	Boeing	General Dynamics	Dassault Aviation	Saab AB	DCNS	TAI	KHI	WZL
Avions militaires et systèmes drones											
Avion de combat Eurofighter	●	●									
Avion d'entraînement M346				●	●						●
Démonstrateur UCAV NEURON (trappes de soute, capteurs internes EO/IR, mécanisme d'ouverture, anémométrie, système électrique)						●					
Avions de transport tactique C-27J Spartan et MC-27J Praetorian			●								
Drones tactiques ISR Falco et Falco EVO											
Hélicoptères											
Hélicoptère biturbine multirôle (6t) AW159				●							
Hélicoptère biturbine multirôle (11t) NH90		●									
Hélicoptère triturbine de transport (16t) AW101										●	
Hélicoptère d'attaque A129 Mangusta								●			
Armes et systèmes d'artillerie											
Canon naval de 76mm STRALES											
Tourelle télé-opérée HITROLE											
Torpille lourde Blackshark							●				
Electronique de défense											
Radar naval multifonctions EMPAR (Horizon, FREMM)											
Radar AESA E-CAPTOR (Eurofighter)		●									
Radar AESA Raven ES (Gripen NG)						●					
Spatial (hors Thales Alenia Space)											
Système de radiocommunications par satellite SICRAL 2 (segment sol)											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 en repli (-3%) à 16 Mds€, mais une baisse atténuée par la bonne tenue des activités liées aux programmes aéronautiques civils (B787, SSJ100, ATR)
- ▶ Un groupe fortement endetté en raison d'acquisition passée coûteuse (DRS en 2008 pour 3,5 Mds€), et une année 2013 marquée par l'arrestation, début février, de Giuseppe Orsi, président et administrateur délégué du groupe (remplacé depuis), en raison de soupçons de corruption dans le cadre du marché indien VVIP relatif à la vente de 12 hélicoptères AW101 (un contrat de 560 Mds€ finalement annulé en janvier 2014)
- ▶ Amorce d'un recentrage sur les activités Aéronautique et Défense, avec la vente d'actifs non-stratégiques ou trop éloignés du cœur de métier : cession de sa part au capital du motoriste Avio (hors propulsion spatiale) à l'américain GE fin 2012, puis de la branche Ansaldo Energia au Fonds Stratégique Italien fin 2013
- ▶ Adoption d'un plan de rationalisation se traduisant par la réalisation de 540 M€ d'économies en 2013 (et cible de 300 M€ pour 2014) ; une baisse des effectifs de -10% en Italie et au Royaume-Uni (~3300 postes) et fermeture de 22 sites ; une révision à la baisse de son portefeuille d'activités de 550 à 340 produits
- ▶ Mi-2014, annonce d'un plan de cession de sa branche de transport ferroviaire AnsaldoBreda (déficitaire) et d'une réorganisation du groupe d'ici 2015 autour de 3 ou 4 grandes branches d'activités (Aéronautique, Hélicoptères, Electronique de défense, Systèmes de défense), un modèle proche de celui d'Airbus Group

Marché national

- ▶ Une part de 18% des ventes niveau groupe réalisée sur le marché national (et 60% des effectifs) ; des commandes d'équipements de défense en baisse, en raison des fortes contraintes budgétaires pesant sur le client étatique
- ▶ Début mars 2014, sortie d'usine du 1er Eurofighter italien de la tranche 3A (21 appareils commandés), toutefois remise en cause de la tranche 3B par les autorités
- ▶ Réduction de la cible d'acquisition d'avions de combat américains F-35 (90 unités contre 131 initialement, et perspectives d'une nouvelle baisse) et tensions avec les autres Etats européens partenaires au programme (Royaume-Uni, Pays-Bas, Norvège) relatif à la localisation du futur centre de soutien régional zone Europe (site de Cameri potentiellement remis en cause, malgré un investissement de 800 M€ par l'Italie)

Marchés export

- ▶ Une implantation historique sur les marchés américain (aéronautique, électronique de défense) et britannique (via AgustaWestland et Selex ES) mais une présence limitée sur les marchés grand export (20% du CA)
- ▶ 9 zones prioritaires ciblées (Arabie Saoudite, Australie, Brésil, Chine, EAU, Inde, Malaisie, Russie et Turquie) et une approche privilégiant l'établissement de partenariats stratégiques avec les leaders nationaux (TAI, Embraer, ST Engineering, Tawazun, Russian Helicopters, Tata)

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget R&D représentant 2 Mds€ en 2013, soit 11% du CA, principalement mobilisé sur les projets portés par les branches Aéronautique, Hélicoptères et Electronique de défense (80%)
- ▶ Projet de drone MALE 2020 : offre de définition réalisée avec Dassault Aviation et Airbus Group, remise en mai 2014 aux ministères de la Défense français, allemand et italien



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Senseurs, radars, armes à énergie dirigée
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Transport (propulsion électro-magnétique et hybride)
- ▶ Énergie (nucléaire, renouvelable)
- ▶ Programmes de recherche (fusion nucléaire)
- ▶ Solutions de contrôle (nucléaire, santé, agriculture)

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	James Neal Blue
Directeur général	James Neal Blue
Directeur financier	Liam Kelly

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M\$)	
Principaux actionnaires	
Famille Blue	100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ConverDyn	50%	Etats-Unis
TRIGA International	N/R	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	N/R	N/R	N/R	N/R
Variation (%) [S]	N/R	N/R	N/R	N/R
CA défense	1 373	1 462	1 915	1 619
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	N/R	N/R	7 000	6 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Diehl BCT Defence	Lockheed Martin	Boeing	Fimeccanica	Huntington Ingalls	ITT Exelis	GKN	Textron	SEG	QinetiQ	Stark-Folker
Systèmes de drones et systèmes ISR											
Drone MALE MQ-1 Predator	●		●								
Drone MALE MQ-9 Reaper					●	●					●
Drone MALE MQ-1C Gray Eagle											
Drone de recherche (expérimental) ALTUS											
Drone de combat (UCAV) Avenger (Predator C)											
Système ISR Griffin Eye (King Air 350)							●				
Systèmes de catapultage et d'appontage											
Système de catapultage électromagnétique EMALS		●		●							
Système d'arrêt avancé AAC					●					●	
Canon électromagnétique Blitzler											
Systèmes Laser											
Désignateur laser Trident											
Système d'arme à énergie dirigée laser HELLDAS	●							●			
Senseurs											
Radar multimode Lynx											
Radar laser flash SPI-3D (LADAR)											
Solution de protection périmétrique Watchkeeper											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Dans un contexte de révision à la baisse des intentions de commandes du DoD en systèmes de drones Predator et Reaper, décision de rationaliser l'outil industriel et de réduire les effectifs (-1 400 employés, soit ~25% des effectifs)
- ▶ En revanche, dynamisme des activités sur le segment des systèmes électromagnétiques de défense et ISR avec le développement de 11 projets, et un investissement de 12 M\$ visant à agrandir son établissement de Shannon (MS) dédié au développement et à la production du système EMALS (Electric Magnetic Aircraft Launch System ; un programme financé par l'US Navy)

Marché national

- ▶ Leader américain sur le marché des drones MALE avec ses offres Predator et Reaper
- ▶ Dans un environnement budgétaire sous tension, une nouvelle réduction de commandes de drones MQ-9 Reaper envisagée par l'USAF pour l'exercice 2014 (de 24 à 12 unités par an) alors que 2013 avait déjà été marquée par une division par 2 des commandes, de 48 à 24 unités (toutefois acquisition de 8 systèmes additionnels grâce à une enveloppe budgétaire supplémentaire)
- ▶ Un programme MQ-9 Reaper Block 5 confronté, selon le rapport 2013 du GAO, à d'importants retards liés à des défaillances dans le processus de production et des difficultés techniques répétées (phase de tests opérationnels repoussée à janvier 2016)
- ▶ Le système EMALS sélectionné pour équiper les futurs porte-avions classe Gerald Ford, et notification en 2014 de 2 contrats par le DoD pour un montant de 37 M\$

Marchés export

- ▶ Face aux concurrents israéliens Elbit Systems et IAI, une stratégie export fortement contrainte par les réglementationsITAR, avec des ventes essentiellement réalisées dans le cadre des procédures FMS et principalement sur la base d'une offre non-armée
- ▶ Des Etats clients et des prospects limités aux Etats membres de l'Otan et proches alliés des Etats-Unis
- ▶ En juin 2013, annonce faite par le ministre français de la Défense de son intention d'acheter 16 Reaper MQ-9 et 8 stations sol ; après l'aval donné par le Congrès américain, livraison des deux premiers systèmes en janvier 2014
- ▶ L'offre MQ-9 Reaper également sélectionnée par les Pays-Bas fin 2013 (250 M\$ pour 4 systèmes)
- ▶ Ambition de développer une offre export autour du Predator XP (évolution du MQ-1) et d'élargir la base clients aux pays du Moyen-Orient et du nord de l'Afrique ; accord donné en janvier 2014 par le Congrès américain pour l'exportation de la version non armée à l'Arabie saoudite, l'Egypte, les EAU et le Maroc
- ▶ Signature, en février 2011, d'un accord avec International Golden Group (IGG, Abu Dhabi) afin de commercialiser le drone Predator XP aux EAU

Technologies et Innovations

- ▶ Dans le cadre du programme UCLASS de l'US Navy (Unmanned Carrier Launched Airborne Surveillance and Strike system), proposition basée sur le concept Sea Avenger (variante du Predator C)
- ▶ Développement du système de canon électromagnétique BLITZER (phase de R&D finalisée en 2016)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aéronautique (Gulfstream, Jet Aviation)
- ▶ Véhicules militaires
- ▶ Armes, systèmes d'artillerie et munitions
- ▶ Naval (navires de surface et sous-marins)
- ▶ C4ISR
- ▶ Solutions IT et Cybersécurité

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Phebe Novakovic
Directeur général	Phebe Novakovic
Directeur financier	Jason Aiken

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	CD
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	42 842

Principaux actionnaires

Capital Research Global Investors	10,92%
Longview Management Group	9,98%
Evercore Trust Company	7,77%
Vanguard Group	5,61%
Autres	65,72%

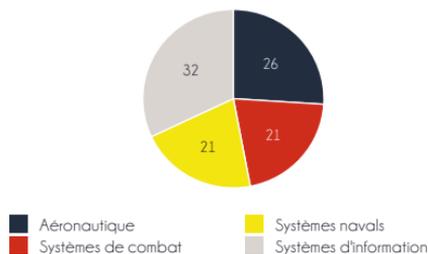
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
GR Dynamics	50%	Etats-Unis
Defense Munitions International	50%	Etats-Unis
General Tactical Vehicles (GTV)	50%	Etats-Unis
American Powder Company	50%	Etats-Unis
UAS Dynamics	50%	Etats-Unis

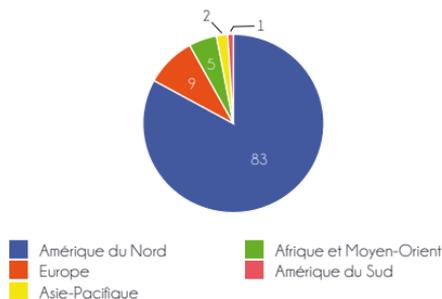
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	24 490	23 477	24 528	23 506
Variation (%) [<i>\$</i>]	1,52%	0,65%	-3,56%	-0,94%
Défense (%)	80%	78%	74%	60%
Export (%)	18%	19%	21%	20%
Résultat d'exploitation	2 976	2 749	648	2 775
Marge opérationnelle	12,15%	11,71%	2,64%	11,80%
Résultat net	1 979	1 815	-258	1 775
Carton de commandes	44 928	41 246	39 914	34 640
Effectifs	90 000	95 100	92 200	96 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	Rafael	Thales	IAI	Huntington Ingalls	Raytheon	Rockwell Collins	Austal	Harris Corp.
Aéronautique									
Avion multi-missions Gulfstream			●						
Sous-marins									
SNA type Virginia				●					
SNLE type Ohio									
Navires de surface									
Frégate légère LCS Type Independence								●	
Destroyer type Zumwalt (DDG-1000)	●				●	●			
Destroyer type Arleigh Burke (DDG-51)				●					
Véhicules militaires									
Char de combat lourd M1A2 Abrams									
Véhicule blindé à roues Stryker									
Véhicule blindé chenillé ASCOD 2			●						
Armes, systèmes d'artillerie et munitions									
Canon naval de 155mm ACS	●								
CIWS Goalkeeper et Phalanx			●			●			
Tourelle télé-opérée SAMSON		●							
Système de blindage réactif		●							
Canons pour avions (GAU-12/U, M6A2, GAU-22/A)			●			●			
Systèmes C4ISR									
Système tactique C4I Bowman	●						●		●
Système d'information en réseau WIN-T	●						●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Afin de limiter sa dépendance aux commandes défense, lancement par General Dynamics (GD) d'une stratégie de diversification en direction des marchés civils, en s'appuyant sur sa filiale Gulfstream, leader mondial 2013 sur le marché des jets d'affaires, et sur ses activités Cyber
- ▶ En trois ans, 13 opérations d'acquisition menées (7 dans les SSI, 3 dans le Naval et 2 dans le Terrestre), contre la cession d'une seule entité, pour un total de 2 Mds\$
- ▶ Restructuration de sa branche Systèmes de combat (organisation en 3 divisions, rationalisation des sites en Europe), conséquence d'une chute des ventes sur le marché Armement terrestre (CA en baisse de -31% depuis 2010) et de l'exacerbation de la concurrence des Etats dits « émergents »
- ▶ Maintien du CA de sa branche navale à 6,7 Mds\$ (+2% en un an), grâce au positionnement stratégique du groupe sur les programmes américains Arleigh Burke Flight II, Zumwalt et Virginia

Marché national

- ▶ Dans la perspective du marché TX-Trainer de l'USAF (1,1 Mds\$), partenariat avec l'italien Alenia Aermacchi (Finmeccanica) afin de proposer une version « américanisée » de l'avion d'entraînement M-346
- ▶ Les activités MCO et modernisation considérées comme de futurs relais de croissance, dans un contexte de baisse des commandes nationales de véhicules et systèmes d'armes, conséquence du retrait des troupes américaines d'Irak et d'Afghanistan
- ▶ En position dominante sur le segment des destroyers, et en situation monopolistique sur celui des SNLE, notamment depuis l'attribution du programme SSBN-X (Ohio Replacement Program) pour 1,9 Mds\$
- ▶ Après un repli de son CA en 2012 (-11%), croissance des ventes 2013 (+3%) de la branche Système d'information et Technologies, grâce à la notification des marchés liés aux programmes WIN-T, HMS et CHS-4

Marchés export

- ▶ Un groupe implanté en Europe, suite aux rachats de l'autrichien Steyr Daimler Puch Spezialfahrzeug, du suisse Mowag, de l'espagnol Santa Barbara Sistemas, et de la division défense de General Motors (consolidés au sein de General Dynamics European Land Systems, dont le siège est situé en Espagne)
- ▶ Face au ralentissement du marché européen, cession des activités munitionnaires espagnoles à Nammo et amorce d'un recentrage sur les Etats-Unis et les marchés émergents
- ▶ Au Royaume-Uni, notification par le MoD début septembre 2014 d'un marché portant sur la fourniture de 589 Véhicules spécialisés Scout, pour des livraisons attendues entre 2017 et 2024 (contrat de 3,5 Mds£ notifié à General Dynamics UK, dans le cadre du programme FRES/SV)

Technologies et Innovations

- ▶ Multiplication par 2 de ses investissements en R&D depuis 2010, atteignant 1,6 Mds\$ en 2012, grâce à l'augmentation de la R&D financée par ses clients gouvernementaux
- ▶ En parallèle, et après 3 années de hausse, constat d'un recul en 2013 de la R&D autofinancée (-17% à 310 M\$)
- ▶ Principaux programmes en cours de développement : drone sous-marin chasseur de mines (Knifefish), mini-sous-marin, et charges utiles



GENERAL ELECTRIC AVIATION (GE AVIATION)

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systèmeur-équipementier
Branche du conglomérat General Electric

- ▶ Systèmes de propulsion
- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques (cablage, avionique, aérostructures, ATM)
- ▶ Prestations de services et MRO

GOUVERNANCE

Président directeur général
Directeur financier

David L. Joyce
Shane Wright

STRUCTURE DU CAPITAL*

Indice	GE
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	270 400

Principaux actionnaires

Vanguard Group, Inc	4,78%
State Street Corporation	3,96%
BlackRock Institutional Trust Company, NA	2,69%
Capital World Investors	1,93%
Autres	86,64%

* Cotation du conglomérat General Electric

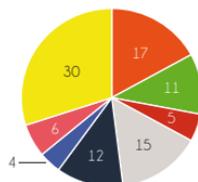
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
CFM International	50%	Etats-Unis
NGS Advanced Fibers	25%	Japon
TUSAS Engine Industries	46%	Turquie

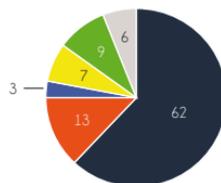
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	13 290	13 549	15 562	16 498
Variation (%) [S]	-5,92%	7,04%	6,02%	9,59%
Défense (%)	NR	NR	NR	NR
Export (%)	NR	NR	NR	NR
Résultat d'exploitation	2 492	2 523	2 916	3 272
Marge opérationnelle	18,75%	18,62%	18,74%	19,83%
Résultat net	NR	NR	NR	NR
Carton de commandes	59 968	71 126	79 701	94 195
Effectifs	32 000	32 000	39 000	32 000

CA DU GROUPE GENERAL ELECTRIC PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA DU GROUPE GENERAL ELECTRIC PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Samsung Techwin	Spiron	MTU Aero Engines	IHI	ITP	CKN	TransCanada Turbines
Systèmes de propulsion pour avions							
F110 (F-16C/D, F-15SG, F-15SA et F-15S)	●		●	●		●	
F404 (F/A-18C/D, F-117, T-50)	●		●			●	
F414 (F/A-18E/F, Gripen NG, Tejas Mk II)			●		●	●	
RM12 (Gripen)						●	
Turboréacteur F108/CFM56-2 (KC-136, E-3 AWACS)		●					
Turboréacteur F138/CF6-80 (C-5, B767 AWACS, A310 MRTT)		●					
Turboréacteur LEAP (A320, B737MAX, C919)		●					
Systèmes de propulsion pour hélicoptères							
T700/CT7 (UH-60, AH-64D/E, NH90, Surion)	●			●	●		
GE38 (CH-53K)			●				
Systèmes de propulsion pour navires							
Turbines à gaz GE LM2500 (FREMM, Horizon, Arleigh Burke, Cavour, INS Vikrant)			●	●		●	●
Systèmes et Aérostructures							
Trains d'atterrissage (X-47B, T-38, AH-64)							
Réservoirs externes pour aéronefs (F/A-18, Eurofighter Typhoon)							
Perches de ravitaillement (A400M)							
Pylones et aérostructures (P-8 Poseidon, HAWK AJT, C-17)							
Pales d'hélices (C-27J, C-130J, US-1A, C-212)							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Sur le segment propulsion aéronautique, rachat en août 2013 du motoriste italien Avio (montant estimé de l'opération : 3,3 Mds€)
- ▶ Création de 4 Joint Ventures sur la période 2012 et 2013, dans le domaine des services et des composants pour systèmes de propulsion : FADEC International, NGS Advanced Fiber, Taleris et SeaCast Operations
- ▶ Rationalisation des activités avec la cession à Dynamic Precision de 8 sites industriels aux Etats-Unis, et la vente des activités actionneurs électromécaniques à TransDigm (150 M\$)
- ▶ Annonce, en mars 2014, d'un plan d'investissement de 3,5 Mds\$ d'ici 2017, afin de moderniser et développer ses différentes installations industrielles à travers le monde
- ▶ Des investissements ciblant en priorité les Etats-Unis (2 500 postes créés depuis 5 ans ; 562 emplois directs supplémentaires à horizon 2017)

Marché national

- ▶ Dans le domaine de la défense, très forte dépendance de GE aux commandes des clients gouvernementaux américains (70% du CA défense du conglomérat)
- ▶ Investissement de 278 M\$ dans l'agrandissement du centre de développement de composants céramiques (Delaware) et dans la construction d'usines en Caroline du Nord et dans le Mississippi
- ▶ Partenaire stratégique de Bell Helicopter (Textron) dans le cadre du développement du démonstrateur V-280 Valor (turbine T64-CE-419), conçu dans l'optique du programme JMIR-TD du DoD
- ▶ En 2012, acquisition de 82 moteurs F414 par l'US Navy pour sa flotte de F/A-18E/D et EA-18, puis, en 2013, commande de 52 unités supplémentaires, portant à 800 M\$ le montant du marché

Marchés export

- ▶ Consolidation de sa position au Royaume-Uni, à travers l'ouverture d'une nouvelle unité de production (structures composites) à Hamble (50 M\$) et son accession, en novembre 2013, au statut de « Tier 1 member » au sein du UK National Composite Center (UK NCC)
- ▶ Perspectives de croissance conditionnées à la vente des plateformes militaires équipées de moteurs GE, F-16E/F Block 60/61 (sélectionné par les EAU), F-15SE et F/A-18E/F, notamment depuis l'arrêt du programme de moteur F136 initialement destiné à l'avion de combat F-35 (en seconde source)
- ▶ Notification, en janvier 2013, par l'armée de l'air indienne d'un marché de 560 M\$ portant sur la fourniture de 99 moteurs F414 pour le LCA Tejas Mk II (option pour 100 unités supplémentaires)
- ▶ Moteur de nouvelle génération LEAP, successeur du CFM56 à partir de 2016, produit par CFM International (JV GE/Safran), et ayant engrangé plus de 7700 commandes et intentions d'achat

Technologies et Innovations

- ▶ Investissement de 67 M\$ visant à accroître les capacités R&D de son centre de Dayton (OH), spécialisé dans les systèmes électriques pour drones
- ▶ Programmes défense en phase de R&D : turbine CE3000 pour hélicoptères Black Hawk et Apache (programmes AATE-Adaptive Versatile Engine Technology, puis FATE-Future Affordable Turbine Engine), turbine GE38 développée avec MTU pour le CH-53K, démonstrateur ADVENT



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Avions de combat
- ▶ Hélicoptères
- ▶ Aérostructures et composants
- ▶ Avionique
- ▶ Systèmes de propulsion

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	R. K. Tyagi
Directeur général	Ajit Hari Gadre
Directeur financier	A. Kumar Mishra

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M Rs Cr)	
Principaux actionnaires	
Etat Indien	100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
BAeHAL Software Ltd	49%	Inde
Indo-Russian Aviation Ltd	48%	Inde
Snecma HAL Aerospace	50%	Inde
HALBIT Avionics	50%	Inde
Multirole Transport Aircraft	50%	Inde

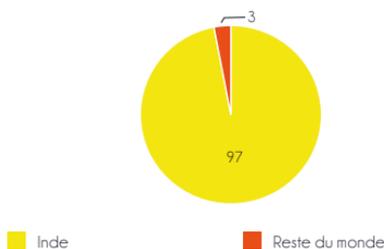
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	2 227	2 535	1 850	1 822
Variation (%) [Rs Cr]	14,21%	21,95%	-22,84%	11,88%
Défense (%)	91%	92%	100%	97%
Export (%)	2%	1%	3%	3%
Résultat d'exploitation	444	438	485	449
Marge opérationnelle	19,93%	17,26%	26,22%	24,62%
Résultat net	8 405	8 356	9 731	5 888
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	33 990	33 681	32 659	32 644

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	UAC	Dassault Aviation	Thales	BAE Systems	RUAG	Boeing	Airbus Group	Safran	NPO Saturn	Tumansky	Rolls-Royce
Avions militaires											
Avion de combat Su-30 MKI	●										
Avion de combat MiG-27M	●										
Avion de combat MiG-21	●										
Avion de combat LCA Tejas											
Jet d'entraînement Hawk AJT			●								
Avion de patrouille et surveillance maritime Do-228				●							
Hélicoptères militaires											
Hélicoptère biturbine multirôle Dhruv						●					
Hélicoptère monoturbine multirôle Chetak						●					
Hélicoptère monoturbine multirôle Cheetah						●					
Modernisation d'aéronefs											
Jaguar (avionique)											
Mirage 2000	●	●									
Aérostructures											
Trappe de soute à armement (F/A-18, P-8)					●						
Systèmes de propulsion											
Turboréacteur AL-31 FP (Su-30MKI)							●				
Turboréacteur R-29B (MiG-27M)									●		
Turboréacteur Adour Mk811 (Jaguar et Hawk)							●			●	
Turbine Artouste Mk111 (Cheetah et Chetak)							●				
Turbine Ardiden 1H1 (Dhruv)							●				

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Progression du CA 2013 de +12%, à 1,8 Mds€, grâce à l'augmentation des livraisons de plateformes dédiées aux forces armées indiennes et produites sous licence, comme les *Domier 228* et *Hawk AJT*
- ▶ Des activités ancrées dans la défense (~97% du CA), et réparties au sein de 19 sites de production et 10 centres de R&D en Inde (avec une organisation globale structurée en 8 branches)
- ▶ Depuis sa création en 1964, production d'un total de 3 658 aéronefs et 4 178 moteurs, modernisation de 272 avions, et entretien de 9 643 appareils
- ▶ Des activités dans le domaine aéronautique militaire principalement tirées par la production sous-licences d'appareils *Su-30 MKI* (UAC/Sukhoi) et d'avions d'entraînement *Hawk AJT* (BAE Systems)
- ▶ Volonté du gouvernement indien d'ouvrir le capital du groupe à hauteur de 10%, afin de financer les investissements nécessaires à la modernisation des infrastructures industrielles (estimés à 5 Mds\$), notamment la nouvelle ligne de production créée à Bangalore pour répondre aux besoins des programmes MMRCA (126 avions de combat) et FCFA

Marché national

- ▶ Des compétences principalement acquises auprès de fournisseurs russes et européens, par le biais d'accords de transferts de technologies et de savoir-faire, négociés lors de la passation des marchés nationaux d'acquisition d'équipements de défense
- ▶ Un partenaire incontournable, car en position monopolistique, pour des fournisseurs étrangers ayant des velléités de pénétrer le marché aéronautique indien (11 JV et titulaire de 14 licences de production)
- ▶ A l'exception du programme *Dhruv*, aucun autre programme véritablement entré en phase de production intensive
- ▶ Dans le cadre du marché MMRCA, en cours de négociations, signature d'un accord avec Dassault Aviation, en mars 2013, relatif à l'organisation de la production et de l'assemblage des *Rafale* en Inde
- ▶ Annonce, en août 2014, d'une probable mise en service opérationnelle de l'avion de combat *LCA Tejas* d'ici mars 2015

Marchés export

- ▶ Un portefeuille de programmes disponibles à l'export se limitant à l'hélicoptère *Dhruv*, avec pour premier client export l'Équateur (7 unités commandées en 2008 pour environ 50 M\$)
- ▶ Des marchés cibles relevant essentiellement de la sphère d'influence indienne
- ▶ Une stratégie d'entrée sur le marché basée sur une offre low-cost, toutefois une compétitivité hors coût encore bien trop faible pour être réellement en mesure de concurrencer les principaux producteurs et exportateurs russes et occidentaux

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D en hausse de +350% depuis 2005, et atteignant 231 M€ en 2013 (14% du CA)
- ▶ Priorité donnée à la poursuite du développement des plateformes suivantes : hélicoptère *Dhruv MkII*, avion de combat *LCA Tejas Mk2*, jet d'entraînement *IJT*, hélicoptère d'attaque *ALH*
- ▶ Politique de développement des activités sur le segment des drones (ISR et armés)
- ▶ Signature de 4 accords de coopération avec des centres universitaires nationaux dans les domaines des systèmes de transmission, micro-drones, et R&D aéronautique



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systèmeur-équipementier

- ▶ Aérospatial civil et militaire (propulsion, avionique, électronique de puissance)
- ▶ Electronique de défense et ISR
- ▶ NRBC et solutions de protection
- ▶ Infrastructures, Energie
- ▶ Equipements Industrie automobile

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	David Cote
Directeur général	David Cote
Directeur financier	D. J. Anderson

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	HON
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	71 420

Principaux actionnaires

State Street Corp	9,25%
Massachusetts Financial	5,14%
Vanguard group Inc.	4,65%
BlackRock Fund Advisors	2,92%
Autres	78,04%

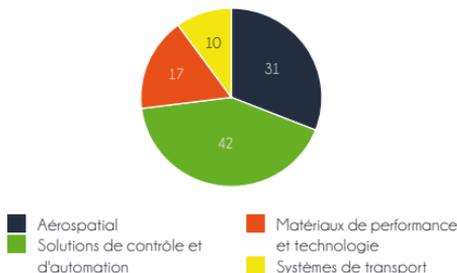
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
International Turbine Engine Company LLC	50%	Etats-Unis
Advanced Turbine Engine Company LLC	50%	Etats-Unis
Light Helicopter Turbine Engine Company (LHTEC)	50%	Etats-Unis
Integrated Guidance Systems LLC (IGS)	50%	Etats-Unis
PARSYS GmbH	50%	Allemagne

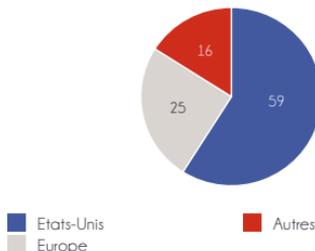
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	24 402	26 244	29 316	29 407
Variation (%) [S]	8,01%	12,92%	3,11%	3,69%
Défense (%)	16%	15%	14%	14%
Export (%)	58%	58%	59%	59%
Résultat d'exploitation	2 053	1 639	3 016	4 075
Marge opérationnelle	8,41%	6,25%	10,29%	13,86%
Résultat net	1 525	1 485	2 277	2 955
Carton de commandes	11 025	11 610	12 692	12 441
Effectifs	130 000	132 000	132 000	131 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	KHI	Rolls-Royce AIRC	Harris Corp. N/AO	General Dynamics Mtu DVT	Taurus	Lockheed Martin HAL
Systèmes de propulsion et APU						
Turbomoteur T55 (CH-47)	●					
Turbomoteur HTS900 (OH-58)						
Turbopropulseur TPE331 (MQ-9 Reaper, Do228)						●
Turbine LTHEC T800 (Lynx)		●				
Turboréacteurs F124/F125 (M346, L-159)			●			
Unité auxiliaire de puissance (APU) série 36 (A-10, AH64, UH-60, F/A-18)						
Unité auxiliaire de puissance (APU) série G230 et G250 (F-35 et F-22)						
Systèmes avioniques						
Ecran de contrôle et de communication DTM/D			●			
Système anti-collision EGPWS (C-17)						
Systèmes de communication et de détection radar						
EFIS Airborne Integrated Avionic System: PRIMUS			●			
Solutions NRBC						
Joint Service Lightweight Standoff Chemical Agent Detector (JLSCAD)				●		
Solution de protection balistique						
Cilet de protection Goldshield				●	●	
Systèmes de drones						
Micro-drone RQ-16 T-Hawk™ MAV						
Electronique de défense						
Unité de navigation pour système de Lance-roquettes multiples						●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Progression du CA groupe de +21% sur la période 2010-2013 ; des perspectives 2014 anticipant un CA défense en baisse de -2%, mais une hausse attendue des ventes dans le domaine aéronautique (+3% à +5% à horizon 3 ans)
- ▶ Un plan ambitieux sur 5 ans (2014-2018) affichant un objectif de croissance annuelle des ventes de +4% à +6% (pour atteindre les 46 à 51 Mds\$ en 2018, contre 39,1 Mds\$ en 2013)
- ▶ Après sa restructuration de 2002, conséquence de sa fusion avec Allied Signal en 1999, et de celle manquée avec GE en 2001, des activités aéronautiques devenues son cœur de métier mettant ainsi un terme à 40 ans de présence dans le secteur naval
- ▶ Une présence toujours marquée sur les programmes de motorisation d'aéronefs militaires, sur le segment des systèmes APU, ainsi que dans le domaine de l'électronique embarquée (cockpits complets, IHM, navigation, etc.) mais une diversification amorcée en direction des secteurs porteurs de la sécurité et des énergies renouvelables

Marché national

- ▶ 25% des ventes 2013 de la Branche Aerospace&Defense réalisés auprès du DoD (1er client défense), en recul depuis 2011 (-9% ; pour atteindre les 3,1 Mds\$ en 2013), et partenaire stratégique des grands maîtres d'œuvre
- ▶ Spécialiste des systèmes avioniques et de propulsion, des revenus défense tirés pour l'essentiel de la revalorisation des plateformes en service (C-130, CH-47, F/A-18, char Abrams)
- ▶ Présent, grâce à ses systèmes auxiliaires de puissance (APU), sur une grande majorité des plateformes aéronautiques américaines entrées en services dans les années 1970 et 1980, ses offres de solution PMTS (Power and Thermal Management System) et G230 (APU) également retenues pour équiper le F-35
- ▶ Notification par le DoD, en 2013, d'un marché de 5 ans (500 M\$), portant sur la fourniture de pièces de rechange d'aéronefs et de moteurs ; sélection (novembre 2014) du moteur TFE731 par Textron (Jet Scorpion)

Marchés export

- ▶ Afin de limiter son exposition au marché américain de la défense, ambition de porter la part des ventes réalisées à l'export à 60% du CA défense à horizon 2018
- ▶ En l'espace d'une décennie, une progression de +91% des ventes sur les marchés émergents
- ▶ Dans les secteurs de l'aéronautique et de l'énergie, une stratégie d'internationalisation des activités en zone Asie : délocalisation d'une partie des activités civiles de production et de R&D (aviation civile, MCO) en Malaisie et à Singapour, établissement de partenariats stratégiques en Chine (JV avec AVIC, Hunan Boyun New Materials, et AVIC's Flight Automatic Control Research Institute)
- ▶ En Inde, une stratégie de pénétration fondée sur l'octroi de licences de production, principalement au groupe public HAL (moteur TPE-331 du Dornier 228, remotorisation de la flotte de Jaguar avec le turboréacteur F125IN) ; et dans la perspective de futurs appels d'offres, signature d'un accord de partenariat stratégique avec Tata Power SED (système de navigation inertielle TALIN)

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D représentant en moyenne 5% du CA
- ▶ Principaux projets de R&D : turbine SHFE (Small Heavy Fuel Engine), nouvelle génération d'APU, solution de roulage électrique EGTS (en coopération avec Safran)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Défense et sécurité (systèmes de défense aérienne, radars, drones, sécurité et surveillance de sites sensibles, C4I)
- ▶ Transport
- ▶ Energie et industrie
- ▶ Services financiers
- ▶ Secteur public et Santé
- ▶ Télécommunications et médias

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Javier Monzón
Directeur général	Javier Monzón
Directeur financier	J. C. Baena Martin

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	IDR
Lieu de cotation	SIBE
Capitalisation (M€)	1 878

Principaux actionnaires

SEPI	20,14%
Corporación Financiera Alba	11,32%
Fidelity Management & Research LLC Invesco Ltd.	9,96%
Casa Grande de Cartagena, S.L.	4%
Autres	54,57%

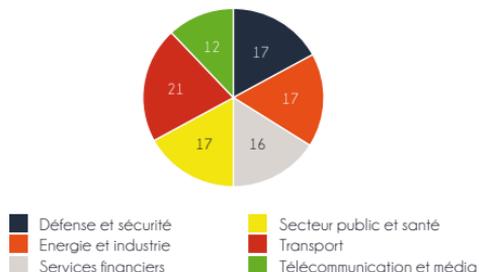
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Inmize Sistemas	50%	Espagne
Unmanned aircraft Technologies S.A.	>51%	Espagne
UTE Indra-Eurocopter	63%	Espagne
Eurofighter Simulation System GmbH	26%	Allemagne

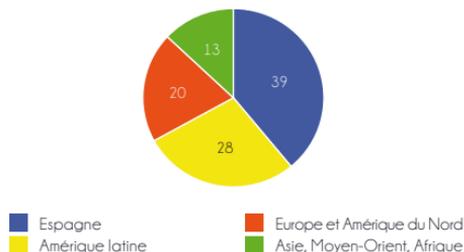
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 557	2 688	2 941	2 914
Variation (%)	-5,21%	5,14%	9,39%	-0,91%
Défense (%)	23%	19%	16%	17%
Export (%)	39%	43%	53%	49%
Résultat d'exploitation	252	268	217	198
Marge opérationnelle	9,85%	9,96%	7,39%	6,80%
Résultat net	188	181	128	117
Carnet de commandes	2 899	3 231	3 470	3 493
Effectifs	33 990	33 681	32 659	32 644

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Finmeccanica	Thales	Cyber Aero	IAI	Airbus Group	Sakrion	Diehl BCT Defence	Saab AB	Aries	Navantia
Systèmes C2											
Poste de commandement mobile de défense aérienne COAAS											
Systèmes sans pilote et systèmes anti-collision											
Drone VTOL Pelicano				●							
Programme PASI (drone Searcher MkII)					●	●					
Système anti-collision MIDCAS	●	●				●	●	●	●		
Drone tactique longue endurance ATLANTE						●				●	
Systèmes optroniques et vectroniques											
Système de contrôle de tir pour véhicules blindés AVFC											
Systèmes de vision thermique pour véhicules blindés											
Electronique de défense											
Système de contre-mesures RF ALQ-500 (F/A-18)											
Détecteur d'alerte radar ALR-400 (A400M, F/A-18, NH-90)											
Simulation											
Simulateur avions de combat EF-2000 (Eurofighter)											
Simulateur sous-marins S-800 (S-80)											●
Radars et sonars											
Radar 3D Lanza											
Sonar de coque LWP53	●										
Systèmes de communication											
Système de communication portable MANPACK II											
Station portable multibandes MTAS-450											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 consolidé à 2 914 M€ (stable), et des ventes de la branche Défense et Sécurité en hausse de +7% en glissement annuel, à 495 M€, portées par les marchés britannique (+34%) et allemand (+32%)
- ▶ Cependant, un repli marqué sur le marché espagnol (-19% en 2012 et -11% en 2013), se traduisant notamment par une baisse des commandes défense (-5% en 2013) et de sa rentabilité (-378 pts de base depuis 2009)
- ▶ Stratégie de développement des activités dans les domaines de la simulation, de la surveillance et de la défense aérienne
- ▶ En parallèle, poursuite de la politique de diversification des activités, initiée en 2008, en direction du marché civil (énergie et industrie), et ce, afin de réduire son exposition au marché défense (17% du CA 2013 contre 30% en 2007)

Marché national

- ▶ Contraction de la part du client national (1er client défense) dans le CA défense 2013 (20%), au profit des zones dite « émergentes » d'Amérique du Sud et d'Asie
- ▶ Un acteur pivot de la BITD espagnole, aux côtés de Navantia (naval) et des filiales locales du groupe Airbus (aéronautique civil et militaire)
- ▶ Partenaire stratégique des maîtres d'œuvre en charge des principaux programmes nationaux ou menés en coopération (A400M, S-80, F-110 notamment)
- ▶ Objectif d'une croissance à deux chiffres dès 2014, tirée à court terme par les activités navales militaires (programmes de sous-marins S-80 et frégates F-110)
- ▶ Un rôle pivot susceptible d'être renforcé, suivant les orientations de politique industrielle prises par les autorités espagnoles (scénarios de consolidation nationale en cours de discussions)

Marchés export

- ▶ Une part de 61% des ventes niveau groupe relevant de l'export ; 80% si l'on se situe au niveau de la branche Défense et Sécurité (solides fondamentaux en Amérique latine, et forte progression au Royaume-Uni et en Allemagne)
- ▶ En plein essor, une activité Simulation représentant l'un des principaux centres de profit de la branche Défense et Sécurité, avec près de 200 systèmes livrés auprès de 50 clients dans 23 États
- ▶ Dans le domaine naval, et grâce aux compétences acquises dans le cadre des programmes nationaux (mâts optroniques, radar, ESM), une offre sélectionnée par DSME en février 2013 (fourniture de solutions ESM Pegaso pour le programme indonésien de sous-marins type Chang Bogo), puis en juin 2014, par la Corée du Sud (dans le cadre du programme de sous-marins KSS-II)

Technologies et Innovations

- ▶ Depuis le milieu des années 2000, une hausse continue des investissements en R&D (7% du CA, en moyenne), affichant en 2013 un montant de 195 M€ (+45% depuis 2007)
- ▶ Principaux programmes en phase de développement : simulateur S-800, systèmes de drones tactiques Condor et Albatros, système MIDCAS, radars HORUS et Lanza 3D



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique civil et militaire
- ▶ Systèmes sans pilotes
- ▶ Spatial et C4ISR
- ▶ Systèmes de missiles et systèmes de défense aérienne
- ▶ Cyberdéfense
- ▶ Plateformes et équipements navals

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Rafi Maar
Directeur général	Joseph Weiss
Directeur financier	Eyal Younion

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	ARSPB1
Lieu de cotation	TASE
Capitalisation (M NIS)	En bourse mais non cotée
Principaux actionnaires	
Etat israélien	100%

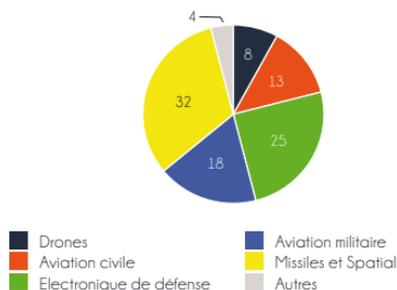
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
EAE Aerospace Solutions	50%	Brésil
G-Nius Unmanned Ground System	50%	Israël
Tiltan Systems Engineering	30%	Israël
Pioneer UAV Inc	50%	Etats-Unis
HELA Systems Pvt Ltd	26%	Inde

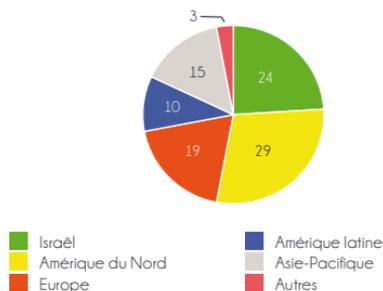
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	637	2 469	2 598	2 742
Variation (%) (S)	9,27%	9,15%	-2,85%	9,11%
Défense (%)	76%	73%	74%	73%
Export (%)	77%	78%	76%	73%
Résultat d'exploitation	39	96	61	60
Marge opérationnelle	1,65%	3,87%	2,37%	2,31%
Résultat net	71	60	58	56
Carton de commandes	6 864	6 250	7 550	8 207
Effectifs	16 815	16 548	16 258	16 092

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Albus Group	Boeing	Indra Sistemas	Bharat Electric Ltd.	Lockheed Electric Ltd.	Rheinmetall Defence	MDA	UZCA	Fimtecconica	Rafael	HAL
Systèmes ISR											
Boules optiques POP											
Spatial											
Satellite d'observation OPSTAT3000								●			
Systèmes de drones											
Drone MALE Heron 1	●				●	●					
Drone tactique Searcher Mk III			●				●				
Drone MALE Heron TP	●		●								
Drone VTOL NRUAV											●
Défense de théâtre											
Systèmes de défense anti-missile Arrow (1/2/3)		●									
Radar d'alerte avancée GreenPine (ELM-2080)											
Système SDCA ELW-2090 (IAI Phalcon)											
Systèmes navals											
Système de défense aérienne LR-SAM (Barak 8)			●							●	
Patrouilleur rapide SuperDvora Mk3											
Système radar ELM-2248 MF-STAR											
Systèmes terrestres											
Kits de guidage laser MGLGB											
Radar tactique de défense aérienne ELM-2106 ATAR											
Aviation militaire											
Pack de modernisation système avionique C-130				●							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Premier groupe aérospatial et de défense israélien, affichant un CA 2013 de 3,6 Mds\$, en hausse de 9% grâce aux bonnes performances globales des différentes divisions, hormis Bedek (conversion d'aéronefs)
- ▶ Détenu à 100% par l'Etat israélien, qui entend ouvrir 20% de son capital en 2016 à des partenaires privés
- ▶ Des activités Systèmes de drones portées par ses divisions Military Aircraft Group/UAV (Malat) et sa filiale en électronique de défense Elta Systems Ltd, avec des produits phares comme le drone MALE Heron 1, la famille de petits drones tactiques à propulsion électrique Bird Eye ou encore les drones Searcher M'Kill et Hunter
- ▶ Suite à l'accord industriel long terme établi avec Lockheed Martin, dans le cadre du programme d'avion de combat F-35 (Israël partenaire, intention d'acquisition de 75 appareils, dont 17 déjà commandés en 2010), inauguration de la nouvelle ligne de production de kits d'ailes sur le site de Lahav (production de 811 kits jusqu'en 2030 sur un rythme de 4/mois)

Marché national

- ▶ Des ventes réalisées sur le marché national en croissance de 27%, une situation principalement liée au programme Amos (livraison du satellite de communication Amos 4 à l'opérateur Spacecom, et lancement de la construction du dernier satellite de la constellation, Amos 6)
- ▶ Partenaire stratégique historique de Lockheed Martin dans le cadre des programmes nationaux d'équipements sur le segment avions de combat (F-16, et désormais F-35 achetés par les forces israéliennes)
- ▶ Début 2013, signature d'un partenariat avec KMW et Lockheed Martin dans la perspective du marché israélien portant sur le remplacement des obusiers automoteurs M109, marché évalué à 1 Md\$
- ▶ Parmi les acteurs industriels retenus pour structurer une filière nationale cyber, aux côtés d'Elbit Systems, Nice, et Verint (création d'un consortium d'entreprises, sous l'impulsion de l'Etat)

Marchés export

- ▶ Un business model historiquement tourné vers l'export, en raison d'un marché domestique limité (80% du CA réalisé à l'export en 2013); et des produits phares à la renommée internationale (drones Heron 1 et Searcher)
- ▶ Une stratégie d'approche des cibles export fondée sur l'affichage d'une présence locale (rachat d'une PME, installation d'une filiale commerciale, partenariat et/ou création d'une JV), des accords négociés relatifs à une production locale d'une partie des systèmes commandés (sous-ensembles, intégration/assemblage final), et sur la production des charges utiles, jusqu'aux offres de contrat en leasing
- ▶ Des positions commerciales fortes en Europe, au Canada et aux Etats-Unis, mais également en Amérique latine (Brésil, Mexique, Equateur, Colombie, Chili) et en Asie (Inde, Singapour)
- ▶ Une offensive commerciale renforcée à destination de la zone Asie-Pacifique et Afrique, couplée à une diversification du portefeuille produits export, afin d'atteindre les marchés sécurité et surveillance maritime

Technologies et Innovations

- ▶ Une progression des investissements en R&D de +15%, à 180 M\$ en 2013 (4,9% du CA) ; poursuite du développement, mené en coopération, des principaux systèmes israéliens de défense aérienne (Arrow 3, Iron Dome), extension de la gamme des systèmes de drones (MALE Super Heron, drone naval de surface KATANA, drones VTOL, mini-drones, drone de surveillance en vol stationnaire), développement de solutions d'alerte avancée de la menace cyber (M'NET System, TAC4C, TAME)

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur
Filiale défense du conglomérat CNH Industrial

- ▶ Véhicules militaires (véhicules légers polyvalents, véhicules blindés et amphibies)
- ▶ Véhicules pour la sécurité civile

GOVERNANCE

Président de la marque Iveco

Pierre Lahutte

Directeur opérationnel Iveco

Franco Fusignani

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

CNH Industrial

100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Consorzio Iveco Oto	N/R	Italie

DONNÉES CLÉS* (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

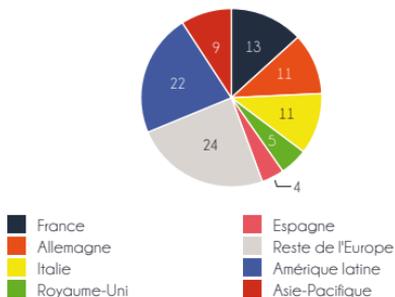
M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	8 307	9 562	8 924	8 752
Variation (%)	15,65%	15,11%	-6,67%	-1,93%
Défense (%)	N/R	N/R	7%	N/R
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	408	466	101
Marge opérationnelle	N/R	4,27%	5,22%	1,15%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carton de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	25 583	26 202	26 307	27 426

* Données clés de la branche Trucks & Commercial Vehicles

CA PAR ACTIVITÉS DE LA BRANCHE TRUCKS & COMMERCIAL VEHICLES (EN%)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES DE LA BRANCHE TRUCKS & COMMERCIAL VEHICLES (EN%)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Oto Melara	KMW	SOFRAME	Cristanini	BAE Systems
Chars de combat					
Char de combat lourd chenillé Ariete	●				
Véhicules blindés de combat et d'infanterie					
Véhicule blindé de combat d'infanterie Centauro	●				
Véhicule blindé de combat d'infanterie Superav 8x8					●
Véhicules blindés légers PUMA (4x4 et 6x6)	●				
Obusier automoteur chenillé PzH 2000		●			
Véhicule blindé médian 4x4 MPV		●			
Véhicule tactique multirôle 4x4 VTM		●			
Véhicules tactiques et de logistique à grande mobilité					
Porteur Polyvalent Terrestre			●		
Véhicules blindés légers					
Véhicule blindé léger multirôle LMV			●		●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Iveco Defence Vehicles, devenu entité de CNH Industrial depuis octobre 2013, suite à la fusion de CNH Global et FIAT Industrial
- ▶ En 2012, Iveco Defence Vehicles revendiquait un CA d'environ 600 M€ et un carnet de commandes de 4 Mds€, tandis que la direction affichait l'ambition de franchir le cap de 1 Mds€ de CA en 2016
- ▶ Une année 2013 caractérisée par la vente de 4 200 véhicules spéciaux (défense et sécurité civile), représentant 3,1% des ventes de la branche Trucks & Commercial Vehicles du conglomérat CNH Industrial (contre 1,8% en 2012)

Marché national

- ▶ En mars 2013, présentation du nouveau véhicule blindé amphibie VBA, développé sur fonds propres (20 M€), basé sur une cellule de Superav 8x8 et disposant d'un canon Hitrole (Oto Melara), une plateforme ciblant les besoins des forces armées italiennes
- ▶ Renouveau de sa gamme de véhicules sur la base de coopérations industrielles avec KMW et Oto Melara

Marchés export

- ▶ Une pénétration réussie du marché brésilien de la défense (et une présence historique sur le marché des camions civils et véhicules utilitaires) avec la sélection de son offre, en décembre 2009, dans le cadre du programme de véhicules Guarani (contrat VBTP-MR, 2 044 véhicules blindés à roues 6x6, pour un montant estimé de 6 Mds\$ sur 20 ans dont MCCO), un programme réalisé en co-développement et en co-production (inauguration en juin 2013 d'une chaîne de production de véhicules blindés sur son site brésilien de Sete Lagoas)
- ▶ Premier succès export du Guarani VBTP-MR, avec une commande 14 véhicules par l'Argentine en décembre 2012, et prospects au Chili, en Colombie et en Equateur
- ▶ Un marché de 1 775 véhicules blindés légers remporté en Russie, en décembre 2011, pour un montant de 1 Md\$ (assemblage par la coentreprise Iveco-Rostekhnologii), toutefois 358 LMV M65 finalement commandés, et en janvier 2013, décision prise par la Russie de privilégier les véhicules Tigre produits par le groupe russe GAZ
- ▶ En France, commande par la DGA, en février 2014, d'une seconde tranche de 250 véhicules PPT (Porteurs Polyvalents Terrestres, 8x8) notifiée au consortium constitué de Soframe (groupe Lohr) et IDV (marché initial notifié en décembre 2010, portant sur 200 exemplaires)
- ▶ Aux Etats-Unis, annonce en mars 2014, de la fusion des programmes d'acquisition ACV et MPC de l'US Marine Corps ; une offre Iveco (Superav 8x8) en partenariat avec BAE Systems, face à la concurrence de Lockheed Martin/Patria, SAIC/ST Kinetics et General Dynamics Land Systems

Technologies et Innovations

- ▶ En coopération avec Oto Melara, développement de l'UGV de reconnaissance TRP2 et de sa variante TRP2HD (lutte contre les mines et IEDs), systèmes développés pour les besoins des forces armées italiennes (en phase de livraison, et une version plus légère TRP3 en cours d'évaluation)
- ▶ Présentation à Eurosatory 2014 du VCI Centauro « Explorer », dédié aux missions de reconnaissance, capable d'emporter le robot terrestre TRP2 et un système de mini-drone (Horus, du brésilien Flight Technologies)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aérospatial (aéronefs, missiles, systèmes de propulsion, spatial, systèmes logistiques)
- ▶ Construction navale (navires de surface, sous-marins)
- ▶ Ferroviaire
- ▶ Véhicules tout terrain et véhicules de loisirs
- ▶ Equipement industriel, machines-outils et robotique
- ▶ Energie (nucléaire, centrale à gaz, éolien)
- ▶ Environnement (traitement des déchets, recyclage)
- ▶ Infrastructure (tunnels, construction)

GOVERNANCE

Président directeur général

S. Murayama

Directeur financier

Akio Nekoshima

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	7012
Lieu de cotation	Tokyo Stock Exchange
Capitalisation (M¥)	658 726

Principaux actionnaires

Japan Trustee Services Bank	5,12%
Master Trust Bank of Japan	4,83%
Nippon Life Insurance Co.	3,44%
Mizuho Bank	3,43%
Autres	83,18%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Wipro Kawasaki Precision Machinery Pvt Ltd	74%	Inde
Medicaroid Corporation	50%	Japon
Japan Aeroforge, Ltd	5,4%	Japon
Estaleiro Enseada do Paraguaçu	30%	Brésil

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2014)

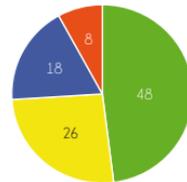
M Euros	2011	2012	2013	2014
CA	10 095	11 750	12 575	10 685
Variation (%) [N]	-12,3%	11,1%	-1,1%	7,5%
Défense (%)	16%	12%	7%	14%
Export (%)	55%	57%	52%	56%
Résultat d'exploitation	-33	518	410	558
Marge opérationnelle	-0,33%	4,41%	3,26%	5,22%
Résultat net	-93	210	301	298
Carton de commandes	12 965	13 477	14 578	10 562
Effectifs	32 706	33 267	34 010	34 620

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Aérospatial
- Infrastructures
- Construction navale
- Véhicules
- Ferroviaire
- Machines-outils
- Turbines à gaz et équipements
- Autres

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Japon
- Asie-Océanie
- Amériques
- Europe, Moyen-Orient

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Fimtecconica	Boeing	NEC	MHI	Mitsubishi Electric	FHI	Sahlan	Rolls-Royce	Honeywell	Scab Ab
Aéronefs à voilure fixe										
Avion de patrouille et de surveillance maritime P-1		●	●	●	●					
Avion de transport tactique C-2										
Avion d'entraînement T-4										
Hélicoptères militaires										
Hélicoptère OH-1 Ninja (missions ISR)			●		●					
Hélicoptère triturbine multirotor (16t) MCH-101	●									
Hélicoptère biturbine de transport (23t) CH-47A		●								
Systèmes de missiles										
Missile antichar Type 79 Ju-MAT			●							
Missile antichar Type 87 Chu-MAT										
Système de missile multirotor (Multipurpose Missile System) Type 96										
Missile antichar Type 01 LMAT										
Systèmes de drones										
Démonstrateur de mini-drone à voilure tournante										
Systèmes de propulsion										
Turbine T55-K-712 pour hélicoptère CH-47A								●		
Moteur KJ14 (pour drone tactique)										
Sous-marins										
Sous-marin d'attaque conventionnel type Soryu			●	●						
Système de propulsion anaérobie Stirling AIP										●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des activités aérospatiales en croissance, tirées par la bonne tenue du marché aéronautique civil (A330neo/B777/B787) et par l'augmentation de la production d'appareils militaires (P-1 et C-2)
- ▶ Un CA défense en progression de +2%, à 198 Mds€, mais demeurant très en retrait par rapport aux activités relevant du secteur civil (ventilation 14% défense / 86% civil)
- ▶ Abandon, en juin 2013, du projet de fusion avec Mitsui, autre leader national de la construction navale et offshore, provoquant le remplacement à la tête du groupe de Satoshi Hasegawa par Shigeru Muryama
- ▶ Montée en puissance de la cadence de production des composants et équipements pour le Boeing 787, et participation de KHI au consortium Japan Aircraft Industries (production de 21% du 777X)

Marché national

- ▶ Dépendance quasi-exclusive à l'égard des commandes du MoD japonais, eu égard aux contraintes imposées par la Constitution nationale en matière d'exportations d'équipements de défense
- ▶ Au printemps 2013, annonce du lancement de la production en série des appareils militaires P-1 et C-2, destinés à remplacer la flotte japonaise de P-3C Orion, C-1 et C-130H (production du C-2 retardée en juin 2014)
- ▶ Dans le contexte de la NDPC 2010 (National Defense Program Guidelines), décision de porter la flotte sous-marine à 22 unités (contre 16 historiquement) et d'étendre la durée de vie de 3 des 11 sous-marins type Oyashio
- ▶ Entre 1976 et 2010, une production nationale de sous-marins partagée entre MHI et KHI, mais depuis 2011, une politique industrielle remise en cause par les contraintes budgétaires, ouvrant la voie à une compétition entre les deux groupes dans le contexte de la notification de la seconde tranche du programme Soryu

Marchés export

- ▶ Dans un contexte d'assouplissement des contraintes pesant sur l'exportation d'équipements de défense, un gouvernement de plus en plus impliqué dans la promotion, auprès des partenaires stratégiques de la zone Asie-Pacifique (Australie et Inde), des matériels produits par des groupes comme KHI
- ▶ Une offre export basée sur les appareils P-1 et C-2 (un marché atteignable estimé à 300 appareils C-2, principalement en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique)
- ▶ Au printemps 2014, ouverture de discussions avec l'Australie portant sur une vente potentielle de 10 sous-marins Soryu (avec transferts de technologies) dans le cadre du programme SEA1000

Technologies et Innovations

- ▶ Annulation en mars 2013 du marché relatif au développement d'un hélicoptère de transport UH-X (successeur des Bell/Fuji UH-1J), remporté en 2012 par KHI, en partenariat avec Airbus Group ; une décision motivée par des soupçons de fraudes (communication d'informations par des acteurs publics liés au marché)
- ▶ Projet de lancement d'un programme dérivé des appareils P-1 et C-2
- ▶ Principaux axes de recherche : technologies hydrogène (piles à combustible, turbines), bio-carburant, système de génération électrique pour l'aéronautique civile, simulation



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur-équipementier

- ▶ Systèmes de missiles et de défense aérienne
- ▶ Naval et systèmes de défense (tourelles et CMS)
- ▶ Systèmes électronique et de communication (C4ISR)
- ▶ Aéronautique et spatial (aérostructures, propulsion)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Finn Jebsen
Directeur général	Walter Qvam
Directeur financier	Hans-Jørgen Wibstad

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	KOG
Lieu de cotation	Oslo Stock Exchange
Capitalisation (M NOK)	17 036

Principaux actionnaires

Etat norvégien	50%
Arendals Fossekompagni Asa	7,96%
Folketrygdfondet	6,07%
MP Pensjon PK	4,01%
Autres	31,96%

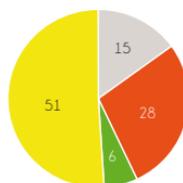
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Kongsberg Satellite Services AS	50%	Norvège
HKV	50%	Norvège

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

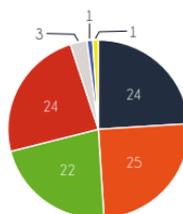
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 936	1 941	2 094	2 091
Variation (%) (NOK)	12,17%	-2,38%	3,46%	4,29%
Défense (%)	55%	53%	44%	39%
Export (%)	84%	82%	78%	76%
Résultat d'exploitation	264	260	246	213
Marge opérationnelle	13,63%	13,39%	11,76%	10,16%
Résultat net	187	182	174	157
Commandes	2 219	2 289	2 210	2 009
Effectifs	5 681	6 681	7 259	7 493

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Kongsberg Protech Systems ■ Kongsberg Maritime
■ Kongsberg Defense Systems ■ Autres
■ Technologies Pétrole & Gaz

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Norvège ■ Amérique latine
■ Europe ■ Australie
■ Amérique du Nord ■ Afrique
■ Asie

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Thales	Namdeb	Raytheon	Northrop Grumman	Lockheed Martin	Rheinmetall Defence	General Dynamics	Magellan Aerospace	NI Industries	Safran
Systèmes de défense										
Tourelle télé-opérée PROTECTOR	●					●	●			
Systèmes de missiles										
Missile anti-navire Penguin	●	●								
Missile anti-navire / croisière NSM (Naval Strike Missile)		●								●
Missile de croisière JSM (Joint Strike Missile)			●		●					●
Roquette guidée (SAL ou GPS) 2,75"							●			
Systèmes de défense aérienne										
Système de défense aérienne moyenne portée NASAMS			●							
Système de défense aérienne et antimissile courte portée HAWK XXI			●							
C4ISR										
Systèmes de réseaux de communications tactiques (FDC, BNL, NAN)			●							
Drone HALE de surveillance NATO AGS				●						
Interface homme-machine C4I Cortex										
Systèmes navals										
Système de gestion de combat MCM C2 Tactical										
Sea PROTECTOR										
Système de gestion de combat pour sous-marins MSI-90 Mk2										
Spatial										
Mécanisme de déploiement du moteur Vinci (Ariane 5 ME)										●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Progression de +4% du CA consolidé 2013, à 2 Mds€, soutenu par la croissance des ventes des branches Maritime (+10%) et Pétrole & Gas (+53%), alors que les CA des branches Kongsberg Protech Systems et Kongsberg Defense Systems marquent le pas, affichant respectivement -16% et -2%
- ▶ Des revenus défense principalement tirés par 3 des 6 segments d'activités de la branche Kongsberg Defense Systems : Systèmes navals (32%), Systèmes de défense intégrés (32%), Systèmes de missiles (25%), Aérostructures (11%) et Communications (8%)
- ▶ Objectif d'une croissance des activités de 10% par an, au cours des 5 prochaines années, grâce à une extension de sa gamme de solutions (le cas échéant, par acquisition de petites et moyennes entreprises) et une stratégie export plus agressive
- ▶ En 2013, adoption du plan stratégique DELTAONE visant à améliorer la compétitivité et la rentabilité du groupe

Marché national

- ▶ Un marché national ne générant qu'un tiers du CA défense mais représentant encore 95% des effectifs
- ▶ En juillet 2014, signature d'un accord de coopération avec l'hélicoptériste AgustaWestland, afin de se positionner sur les prestations de MCO dédiées à la flotte d'hélicoptères militaires de la Norvège (NH90 et AW101)
- ▶ Décision du MoD norvégien de poursuivre le programme de missile JSM (Joint Strike Missile), notifiant mi-2014 le contrat pour la phase 3 (développement et essais, 141 M€) pour un IOC prévu en 2021, et confirmation de l'intégration du missile sur les futurs F-35A (intention d'achat de 52 appareils, à raison de 6 acquisitions par an sur la période 2017-2024)

Marchés export

- ▶ Un portefeuille clients export équilibré — Europe (25%, hors Norvège), Asie (25%) et Amérique du Nord (22%) — évitant ainsi une trop forte dépendance à l'égard d'un client unique
- ▶ Un acteur de niche en quête de partenariats, afin de développer ses principaux systèmes (14 accords de coopération signés avec des grands groupes, plateformes et systémiers, comme Lockheed Martin, Raytheon, General Dynamics ou encore Thales)
- ▶ Une position de leader mondial sur le segment des tourelles télé-opérées, grâce à la famille de systèmes PROTECTOR, vendus à plus de 15 000 exemplaires depuis 2001 (17 Etats clients, dont la France et les Etats-Unis)
- ▶ Ouverture de négociations, en avril 2014, avec la Pologne, en vue de l'acquisition d'un second système de défense côtière NSM, après celui acquis dès 2008 pour 87 M€
- ▶ En janvier 2014, sélection de son système de défense antiaérienne NASAMS par le Sultanat d'Oman, dans le cadre d'un marché d'un montant de 475 M€, illustration d'une stratégie export ciblant également le Moyen-Orient

Technologies et Innovations

- ▶ Dans le cadre du programme TekEval, lancement en 2013 des évaluations techniques du missile JSM
- ▶ Présentation, durant l'été 2014, d'une version encapsulée sous-marine du missile de croisière NSM (IOC : 2026) et début d'une campagne d'essais de la version anti-navire à bord des frégates américaines LCS



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique civile (aérostructures et MRO)
- ▶ Aéronautique militaire (avions de combat, avions d'entraînement, drone MALE, hélicoptères)
- ▶ Spatial (satellites)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration Sung-Yong Ha
 Directeur général Sung-Yong Ha

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	2068.54
Lieu de cotation	KRX
Capitalisation (Mds KRW)	3 504

Principaux actionnaires

Korea Finance Corporation	26,41%
Samsung Techwin	10%
Hyundai Motor Company	10%
National Pension	6,32%
Autres	47,27%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Kai-Image	50%	Corée du Sud
Korea Defense Association	17%	Corée du Sud
KAI-EC	51%	Corée du Sud
T-50 International Company (TFC)	50%	Etats-Unis

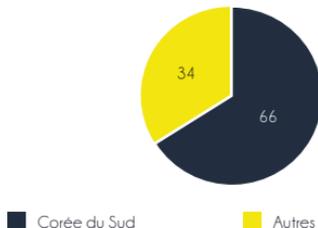
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	830	834	1 060	1 387
Variation (%) (KRW)	16,97%	1,16%	19,36%	31,39%
Défense (%)	N/R	77%	49%	75%
Export (%)	38%	40%	50%	34%
Résultat d'exploitation	81	68	87	85
Marge opérationnelle	9,80%	8,16%	8,23%	6,15%
Résultat net	56	49	51	62
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	8 283
Effectifs	2 950	3 001	2 970	3 144

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Airbus Group	Bell	Boeing	Howa	Korean Air	Doowon	TAI	SEYHAN	CAE
Avions militaires et aérostructures										
Avion d'entraînement T-50	●									
Avions d'attaque légers TA-50 et FA-50										
Avion d'entraînement (turbopropulseur) KT-1							●			
Avion d'attaque léger (turbopropulseur) KA-1								●		
Aérostructures (F-15K, AH-64D, A-10, P-8, F-16)	●		●	●						
Hélicoptères militaires										
Hélicoptère biturbine multirôle KUH Surion (9t)		●								
Hélicoptère d'attaque LAH/LCH (4,5t)										
Systèmes de drones tactiques										
RQ-101 Night Intruder 300 (missions ISR)										
Systèmes de simulation										
T/TA-50										●
FA-50										
KUH Surion										
Satellites										
Korea Multi-Purpose Satellite (KOMPSAT)		●			●	●	●			
MCO et modernisation										
Avion de patrouille maritime P-3CK	●									
Avion de reconnaissance et de surveillance E-737 AEW&C				●						
Hélicoptère biturbine multirôle Super Lynx (5t)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 en hausse de plus de 30% en glissement annuel, tiré par les efforts de modernisation de l'armée de l'Air sud-coréenne
- ▶ Adoption du plan Corporate Vision 2020, ayant pour objectif d'atteindre un CA de 10 Mds\$ à horizon 2020
- ▶ Une montée en puissance fondée sur une stratégie export plus agressive et sur le développement des activités MCO dans le secteur civil

Marché national

- ▶ Une année 2013 marquée par la notification de deux marchés, d'un montant global de 6 Mds\$, portant sur le lancement de la production en série du FA-50, successeur de la flotte de F-5 E/F et A-37 de la ROKAF
- ▶ Un programme KUH Surion (coût total estimé à 4,5 Mds\$) mené en partenariat avec Airbus Helicopters (co-développement et co-production), et impliquant 98 entreprises sud-coréennes et 49 fournisseurs étrangers (part du contenu produit en national : environ 63%)
- ▶ En charge de la modernisation des principaux appareils de la ROKAF (A-10, F-16D, E-737 AEW&C, P-3CK, Super Lynx, H-53 et UH-60)

Marchés export

- ▶ Une offre export s'appuyant principalement sur les plateformes T-50 et FA-50 ; dernières commandes enregistrées datant de décembre 2013 (24 appareils T-50, Irak) et mars 2014 (12 appareils FA-50, Philippines)
- ▶ Livraison, en janvier 2014, du premier T-50 à l'Indonésie, sur un total de 16 appareils commandés en 2011
- ▶ Une offre FA-50 ciblant prioritairement les zones Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique latine (Botswana, EAU, Thaïlande, Pérou notamment), ainsi que le marché américain
- ▶ Etablissement d'un partenariat stratégique avec Lockheed Martin, afin de proposer une offre commune basée sur l'avion d'entraînement T-50 dans le cadre du programme T-X Trainer de l'USAF
- ▶ Des perspectives export pour son hélicoptère multirôle KUH Surion considérées comme fortes par le constructeur sud-coréen (marché atteignable de 300 unités)

Technologies et Innovations

- ▶ Obtention, en août 2014, d'un contrat de la DAPA (Défence Acquisition Program Administration) pour le développement d'une version Medevac de son hélicoptère KUH Surion
- ▶ Sélectionné comme fournisseur privilégié par la DAPA et le ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Énergie pour le développement d'un hélicoptère léger, en version civile pour des missions de surveillance et transport (LCH), et militaire (LAH), respectivement à horizon 2020 et 2022 (montant estimé du programme : 974 M\$)
- ▶ Recherche d'un partenaire industriel étranger dans le cadre de la phase de développement du projet LCH/LAH ; négociations avec les hélicoptéristes européens AgustaWestland et Airbus Helicopters (actuel partenaire sur le KUH Surion), et américains Bell (groupe Textron) et Sikorsky (groupe UTC)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Véhicules blindés chenillés de combat
- ▶ Véhicules blindés à roues, de reconnaissance, de transport et de soutien
- ▶ Systèmes d'armes et artillerie
- ▶ Structures métalliques et composants
- ▶ Simulation et entraînement

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Johannes Schmidt
Directeur général	Frank Haun
Directeur financier	Martin Bentler

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	
Principaux actionnaires	
Wegmann & Co. GmbH	100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ARTEC GmbH	36%	Allemagne
PSM GmbH	50%	Allemagne
HIL Heeresinstandsetzungslogistik	50%	Allemagne
SysFla GmbH	N/R	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	890	936	N/R	800
Variation (%)	-27,94%	5,17%	N/R	N/R
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	54%	80%	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	79	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	8,88%	N/R	N/R	N/R
Résultat net	64	N/R	N/R	N/R
Caractéristiques de commandes	2946	N/R	N/R	N/R
Effectifs	3 140	3 500	N/R	3 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Rheinmetall Defence	MTU Aero Engines	General Dynamics	MAN	NETKA	MBDA	Finmeccanica
Véhicules blindés chenillés							
Char de combat lourd Leopard 2A7+							
Char de combat lourd Leopard 2A4 à 2A6	●	●	●		●		
Système mécanisé SHORAD SysFla	●					●	
Véhicule blindé de combat d'infanterie Puma	●						
Véhicules blindés à roues							
Véhicule blindé de combat d'infanterie Boxer	●						
Véhicule blindé 4x4 de reconnaissance avec protection NBC Fennek							
Véhicule blindé de transport 4x4							
Systèmes d'artillerie							
Obusier automoteur chenillé avec canon de 155mm PzH 2000							●
Tourelle de 155mm/52 AGM (Boxer)							
Tourelle de 155mm/52 Donar (IFV Pizarro 2)			●				
Systèmes de franchissement							
Système poseur de pont LEGUAN					●		
Systèmes d'armes							
Tourelles télé-opérées FLW 100 et FLW 200							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un périmètre d'activités qui aura très peu évolué ces dernières années, aussi bien en termes de structures que de zones géographiques
- ▶ Afin de compléter ses activités historiques de plateformiste systémier-intégrateur, positionnement renforcé sur l'ensemble des phases du cycle de vie de ses véhicules, notamment en matière de simulation et MCO, ainsi que dans le domaine de la protection des véhicules
- ▶ Dans un secteur terrestre européen entré en phase de consolidation, ouverture de négociations avec le français Nexter dans l'optique d'un éventuel rapprochement en 2015 (projet KANT : KMW And Nexter Together), posant ainsi la question du positionnement du groupe Rheinmetall

Marché national

- ▶ Des programmes terrestres nationaux de véhicules blindés entrés en phase de production (famille Leopard 2, Puma, Boxer, Dingo, Mungo, Fennek)
- ▶ Une adaptation du constructeur allemand rendue nécessaire, dans un contexte de réforme de la Bundeswehr et de revue des programmes par le ministère fédéral de la Défense
- ▶ A terme, un renouvellement attendu d'une partie du parc allemand, notamment sur le segment des chars de combat et des systèmes d'artillerie, afin de les adapter aux besoins de déploiement de l'armée

Marchés export

- ▶ En dépit d'un marché de défense européen atone (1er marché du groupe), livraison à Varsovie de 105 chars Leopard 2A5, 14 chars Leopard 2A4, 18 Bergepanzer 2 et 200 camions, dans le cadre d'un accord intergouvernemental entre la Pologne et l'Allemagne
- ▶ Des ventes export 2013 à 800 M€, en baisse de -35% depuis 2009, conséquence d'une politique allemande de plus en plus restrictive en matière d'exportation d'équipements de défense - plusieurs gels de transactions en direction du Moyen-Orient
- ▶ Au Brésil, création en 2011 d'une filiale locale, KMW do Brasil Sistemas Militares Ltda, et construction en 2014 d'une usine à Santa Maria (Rio Grande do Sul), destinée à la maintenance et au soutien logistique du parc de chars Leopard 1A5 acquis par l'armée de Terre brésilienne

Technologies et Innovations

- ▶ Développement d'une nouvelle tourelle téléopérée RWS IWS-35 armée des canons ATK de 35mm Bushmaster III et 12,7mm, et d'un lance-grenade 40mm
- ▶ Développement du système de protection de base opérationnelle avancée contre les tirs de mortiers et de roquettes SMARTCAMP, composé de 6 canons AGM de 155m agissant de concert avec des systèmes de détection et de contrôle de tir



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes aéronautiques (solutions intégrées, MCO, modernisation, avions ISR)
- ▶ Systèmes électroniques (guerre électronique, optronique, radars, simulation, systèmes acoustiques, drones)
- ▶ Systèmes de communication (terminaux, radios, liaisons de données, antennes, semi-conducteurs)
- ▶ Sécurité intérieure (cybersécurité, renseignement, solutions IT)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration Michael T. Strianese
 Directeur général Michael T. Strianese
 Directeur financier Ralph G. D'Ambrosio

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	LLL
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	9 434

Principaux actionnaires

Vanguard Group	7,20%
ClearBridge Investments	7,02%
SSgA Funds Management	4,54%
BlackRock Fund Advisors	4,09%
Autres	77,15%

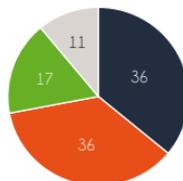
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
IBL LLC	33%	Etats-Unis
ACCS	70%	Etats-Unis
AYESAS	40%	Turquie
Global Military Aircraft Systems (GMAS)	50%	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

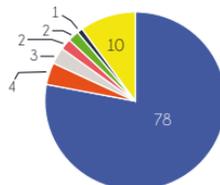
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	10 100	9 453	10 232	9 509
Variation (%) [S]	10,23%	-1,73%	-0,09%	-3,93%
Défense (%)	83%	83%	82%	80%
Export (%)	12%	16%	19%	22%
Résultat d'exploitation	1 120	1 036	1 052	947
Marge opérationnelle	11,09%	10,96%	10,28%	9,96%
Résultat net	720	687	630	586
Cartes de commandes	8 366	7 684	8 471	7 767
Effectifs	63 000	61 000	51 000	48 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Systèmes aéronautiques ■ Systèmes de communication
 ■ Systèmes électroniques ■ Sécurité nationale

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Etats-Unis ■ Australie
 ■ Royaume-Uni ■ Arabie Saoudite
 ■ Canada ■ Autres
 ■ Allemagne

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Boeing	Rockwell Collins	USRA	Northrop Grumman	General Atomics	Lockheed Martin	Textron	Inmarsat	Elbit Systems	BAE Systems
Systèmes et équipements aéronautiques										
Avions légers de reconnaissance (RC-12W/SPYDR)			●			●				
Avion ISR/SIGINT RC-135 Airseeker										
Intégration et modernisation des systèmes de mission du système de commandement aéroporté E6-B Mod1	●									
Programme EC-130H (intégration et MCO des systèmes des 14 EC-130H de l'USAF)	●				●					●
Programme SOFIA (intégration et MCO d'un télescope spatial sur un Boeing 747SP)	●									
Systèmes électroniques										
Systèmes avioniques (outils de navigation, enregistreurs, TCAS, distribution électrique)	●	●	●	●	●					
Solutions EO/IR (designateurs laser, mires et senseurs IR/Laser)			●	●	●				●	
Boules optroniques MX-series										
Systèmes sonars (remorqués, de coque, trempés)										
Mâts pour sous-marins (optroniques, radars, snorkel, communications)										
Systèmes de drones										
Drone tactique encapsulé de surveillance CUTLASS										
Drone tactique encapsulé ISR APEX										
Drone sous-marin Remora										
Systèmes de communication										
Terminaux tactiques SATCOM (Manpack Panther, Hawkeye, Cheetah, FSS, TRM)								●		
Systèmes de liaisons de données (terminaux radio, transpondeurs, modems, recepteurs, antennes)										
Système de propulsion à ion xénon (satellite 702sp)	●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2013 de 12,6 Mds\$, en baisse pour la troisième année consécutive (-6% depuis 2010) ; une situation partiellement atténuée par le désengagement du groupe du marché des services destinés au secteur public (économie de 335 M\$), par le biais de la spin-off d'Engility en septembre 2012
- ▶ Des ventes réalisées à 68% en qualité de sous-traitant, mais une ambition de monter dans la chaîne de valeur
- ▶ Poursuite de sa politique de rachat d'actions, se traduisant par une augmentation du dividende par 1,6 avec le lancement d'un programme de 1,5 Mds\$ pour la période 2013-2015
- ▶ Une revue stratégique opérée en 2014 afin d'équilibrer le portefeuille d'activités du groupe (réorganisation en 4 branches : Aerospace Systems, Electronic Systems, Communication Systems et National Security Solutions) ; et une réduction des effectifs des branches Communication Systems et Aerospace Systems (toutes deux impactées par la baisse des commandes du DoD)
- ▶ Adoption d'une stratégie de croissance externe (15 rachats depuis 2007), visant à consolider les positions du groupe dans les domaines de l'aéronautique, de l'électronique de défense, et des TIC, et désormais des systèmes autonomes (rachat du groupe ATI en 2010) et du cyber (reprise en mars 2014 de Data Tactics Corp.)

Marché national

- ▶ 5ème fournisseur du DoD dans le domaine des systèmes électroniques et ISR, avec un CA 2013 dépendant à hauteur de 73% des commandes du client défense (12% des ventes 2013 générés dans le cadre de 5 contrats, notamment le marché Fort Rucker Maintenance Support - US Army)
- ▶ Toutefois, des ventes auprès de l'US Army en baisse de -15%, et plus globalement de -9% auprès du DoD ; une tendance baissière résultant d'un contexte budgétaire difficile et du retrait des troupes d'Irak et d'Afghanistan (baisse de la demande en terminaux SATCOM, par exemple)
- ▶ Un développement en direction du cyber qui porte ses fruits avec la notification, en 2013, des programmes Edge Solutions II ID/IQ (DHS) et Network Centric Solutions-2 (USAF)

Marchés export

- ▶ Forte progression du CA export 2013 à 1,8 Mds\$ (+20%), tirée par le dynamisme des ventes au Moyen-Orient (+71%) et auprès du premier cercle d'alliés des Etats-Unis (Royaume-Uni, Canada, Australie ; +21%), et objectif d'un CA export de 30% dès 2014, contre 22% en 2013
- ▶ Un ancrage historique fort en Allemagne (électronique navale et systèmes de détection acoustiques) mais une implantation internationale encore globalement limitée, d'où la priorité donnée à l'établissement de partenariats avec des acteurs locaux (permettant également le développement de solutions ITAR Free), sur les zones Asie, Amérique latine, et Moyen-Orient

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D, pourtant moteur historique de la croissance du groupe (et 25% des effectifs dédiés, ~11400 postes), en baisse de -11% (à 332 M\$; soit 2,6% du CA 2013)
- ▶ Axes de recherche et d'innovation : systèmes de drones tactiques ISR Apex et CUTLASS, système de propulsion auxiliaire hybride HED (destroyers Arleigh Burke Flight IIA), systèmes de propulsion électrique pour satellites (satellite 702sp de Boeing), cybersécurité, systèmes ISR



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aérospatial (aviation, drones, satellites et lanceurs)
- ▶ Systèmes de défense aérienne et systèmes de missiles
- ▶ Systèmes terrestres (véhicules blindés, UGV, systèmes d'artillerie)
- ▶ Systèmes navals (navires de surface)
- ▶ Electronique de défense
- ▶ Solutions de cybersécurité et de cyberdéfense

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Marilyn A. Hewson
Directeur général	Marilyn A. Hewson
Directeur financier	Bruce L. Tanner

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	LMT
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	51 265

Principaux actionnaires

State Street Corp	17,66%
Capital World Investors	10,80%
Vanguard Group Inc	4,39%
Capital Research Global Investors	4,13%
Autres	63,02%

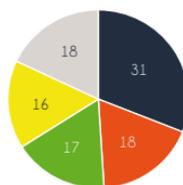
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Ascent Flight Training Holding	50%	Royaume-Uni
MEADS International	50%	Etats-Unis
United Space Alliance	50%	Etats-Unis
United Launch Alliance	50%	Etats-Unis
Raytheon Lockheed Martin Javelin JV	50%	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

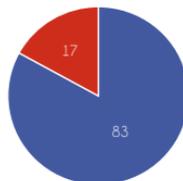
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	34 450	33 407	36 723	34 153
Variation (%) (s/)	4,11%	1,81%	1,47%	-3,87%
Défense (%)	93%	95%	95%	95%
Export (%)	15%	17%	17%	17%
Résultat d'exploitation	2 850	2 609	3 169	3 129
Marge opérationnelle	8,27%	7,81%	8,63%	9,16%
Résultat net	2 171	1 907	2 137	2 245
Cartes de commandes	59 139	57 978	64 057	62 194
Effectifs	132 000	123 000	120 000	115 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Aéronautique
- Missiles et contrôle de tir
- Systèmes d'information et Solutions globales
- Systèmes de mission et Formation
- Systèmes spatiaux

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Etats-Unis
- Autres

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Northrop Grumman	BAE Systems	Pratt & Whitney	MHI	Finmeccanica	Boeing	General Dynamics	Fincantieri	Raytheon	Kaman	Navantia	KAI
Aéronautique militaire												
Avion de combat F-35 Lightning II (JSF)	●	●	●	●	●							
Avion de combat F-22 Raptor			●			●						
Avion de combat F-16 Fighting Falcon			●	●								●
Avion d'entraînement T-50 Multi-Trainer												●
Avion de transport tactique C-130J												●
Avion de patrouille maritime P-3C Orion				●								
Drone HALE RQ-170 Sentinel												
Drone VTOL K-MAX									●			
Plateformes et systèmes navals												
Frégates LCS type Freedom							●					
Systèmes de combat et de mission												
Système de navigation du missile balistique Trident												
Système de combat AEGIS								●			●	
Spatial												
Satellite GPS III						●						
Système de communication AEHF (Advanced Extremely High Frequency)	●											
Systèmes de défense et systèmes de missiles												
Intercepteurs PAC-3, PAC-3 MSE et THAAD												
Système de défense aérienne THAAD								●				
Missiles antichars Hellfire II et Javelin								●				
Système de lance-roquettes multiples MLRS	●											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Leader mondial de l'industrie de défense, malgré un CA consolidé en baisse (-4%) à 45,4 Mds\$, conséquence du recul des ventes réalisées auprès du DoD (-6%, à 36 Mds\$); une montée en puissance du programme d'avion de combat F-35, représentant désormais à lui seul 16% du CA groupe et 50% du CA de la branche Aéronautique
- ▶ Une revue stratégique opérée dès 2012, afin d'ajuster le portefeuille d'activités (et réorganisation en 5 grandes branches : Aeronautics, Information Systems & Global Solutions, Missiles & Fire Control, Mission Systems & Training, Space Systems); un plan d'économies de 50 M\$ par an, 15 000 postes supprimés depuis 2010 (prévision de réduction de 4 000 emplois d'ici 2015)
- ▶ Développement des activités sur les segments IT et Cyber (participant également d'une diversification vers les marchés civils) et renforcement de l'offre-produits dans le domaine des systèmes autonomes (UCAS, soutien logistique), par le biais d'une stratégie de croissance externe ciblée (Amor Group, Industrial Defender ou encore Beontra AG)

Marché national

- ▶ Un taux de dépendance aux commandes étatiques américaines particulièrement élevé (83% du CA total, dont 61% pour le seul DoD), dans un contexte s'annonçant de plus en plus difficile
- ▶ Un avenir lié au bon déroulement du programme F-35, lequel connaît des problèmes techniques à répétition; pression du maître d'œuvre pour augmenter la cadence de livraison de 50% minimum (13 unités en 2011, 30 en 2012, 36 en 2013, 34 en 2014; pleine cadence en 2019)
- ▶ Stratégie de pénétration plus ou moins réussie de nouveaux marchés (plateformes navales et terrestres, hélicoptères) par l'établissement de partenariats structurants avec des spécialistes (Patria, Fincontieri, Sikorsky, BAE Systems)
- ▶ Des ambitions fortes sur le marché des drones de combat et des bombardiers stratégiques, se positionnant sur le programme UCLASS de l'USN avec son offre Sea Ghost, ainsi que sur le programme NextGen Bomber de l'USAF (en partenariat avec Boeing)

Marchés export

- ▶ Une part des ventes à l'export en stagnation depuis trois ans, à 17% du CA; un objectif d'atteindre les 20% d'ici 2016-2017
- ▶ Création d'une entité dédiée au développement international, Lockheed Martin International, disposant de 2 sièges sociaux (Londres et Washington), de filiales dans 5 pays (Canada, Arabie Saoudite, EAU, Singapour et Australie) et de bureaux régionaux (Bruxelles, Tel Aviv, New Delhi, Tokyo et Séoul)
- ▶ Multiplication des partenariats stratégiques au sein des marchés cibles en Pologne (avec Mesto), en Inde (JV avec Tata), au Moyen-Orient (JV avec Mubadala), en Israël (avec EMC corp.) ou encore à Singapour (MoJ avec ST Kinetics)
- ▶ Une offre F-35 sélectionnée par 3 pays (Israël, Japon et Corée du Sud); via une procédure FMS en sus des 9 Etats partenaires au programme (US, AUS, CAN, DNK, ITA, NOR, NLD, R-U, TUR)

Technologies et Innovations

- ▶ Augmentation des investissements en R&D autofinancés (+13%), à 697 M\$ en 2013; accent porté sur les programmes de systèmes sans pilote (8 projets en cours), cyber, IT, systèmes anti-missiles



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Missilier

- ▶ Système de défense aérienne (système sol-air)
- ▶ Maîtrise de l'espace aérien (missile air-air, missile de croisière)
- ▶ Suprématie navale (missile antinavire, missile de croisière)
- ▶ Combat terrestre (missile antichar)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Antoine Bouvier
Directeur général	Antoine Bouvier
Directeur financier	Peter Bols

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice

Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

Airbus Group	37,5%
BAE Systems	37,5%
Finmeccanica	25%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Eurosam	66,7%	France
Roxel	50%	France
MEADS International Inc	42%	Etats-Unis
Taurus Systems CmbH	66,7%	Allemagne
PARSYS GmbH	50%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 800	3 000	3 000	2 800
Variation (%)	7,69%	7,14%	=	-6,67%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	32%	32%	40%	39%
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Caractéristiques de commandes	N/R	10 500	9 800	10 800
Effectifs	N/R	N/R	9 861	10 061

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Fimecconica	Boeing	Thales	Safran	Euroco	Saab AB	BAE Systems	Avio Spazio	Avibras
Systèmes de défense aérienne									
Systèmes de défense aérienne ASTER 15 et 30							●		
Missile CAMM (Common Anti-Air Modular Missile)		●							
Système de défense aérienne courte-portée VL MICA		●	●						
Maîtrise de l'espace aérien									
Corps de bombe multi-rôle mûratisée CBEMS/BANG				●					
Missile air-air longue portée METEOR					●				
Missile de croisière SCALP-EG/STORM SHADOW		●	●			●			
Missile air-sol longue portée Brimstone	●								
Suprématie navale									
Missile de croisière MdCN (Missile de Croisière Naval)		●	●						
Missile antinavire Exocet MM40 Block 3			●					●	
Missile antinavire léger FASCW/ANL									
Combat terrestre									
Missile antichar MILAN-ER									
Missile antichar MMP			●						
Missile antichar aéroporté PARS 3 LR									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En 2013, augmentation des prises de commandes de +74%, franchissant pour la première fois le seuil des 4 Mds€, et permettant à MBDA d'afficher un book to bill de 1,43 (prises de commandes/CA)
- ▶ Mise en œuvre du plan « One MBDA » visant à améliorer l'organisation interne niveau groupe
- ▶ A périmètre égal, une taille critique comparable à ses principaux concurrents américains, Raytheon (~11 000 employés) et Lockheed Martin (~10 600 employés)
- ▶ Aux Etats-Unis, acquisition en 2011 des activités Viper Strike et du site industriel de Huntsville de Northrop Grumman, ce qui permet à MBDA d'exploiter l'arsenal militaire de Redstone (AL) et de se positionner sur le marché américain des munitions pour drones

Marché national

- ▶ Le 27 mars 2014, notification par le ministère britannique de la Défense (au nom de la France et du Royaume-Uni) du contrat de développement et de production du missile antinavire léger (ANL)/Future Anti-Surface Guided Weapon-Heavy (FASGW-H)
- ▶ Le 3 décembre 2013, notification par la DGA à MBDA France d'un contrat de développement et de production du missile MMP (potentiel de ventes à l'export : 300 000 unités sur toute la durée de vie du programme)
- ▶ Fin 2013, confirmation par MBDA et le groupe Safran de leur volonté de poursuivre leur partenariat au sein de la JV Roxel (et discussions préliminaires sur la reprise par Roxel des activités Propulsion tactique de Safran)

Marchés export

- ▶ Plus de 50% des ventes de MBDA France réalisés à l'export
- ▶ Objectif court terme : augmenter la part export en privilégiant notamment les marchés porteurs d'Asie (Inde) et du Moyen-Orient
- ▶ En Inde, établissement d'un partenariat avec Bharat Dynamics Ltd et la DRDO, afin de développer le système SRSAM-Maitri (marché potentiel de 1,8 Mds€)
- ▶ Au Moyen-Orient, souhait de s'appuyer sur des partenaires locaux, dans l'optique de développer une version ER du missile Marte
- ▶ Aux Etats-Unis, ambition de se positionner sur la niche des missiles antichars aéroportés avec son offre Brimstone (intégration sur drone MQ-9 Reaper)

Technologies et Innovations

- ▶ Avec le missile ANL/FASGW : un renforcement de la gamme des missiles antinavires, une alternative plus adaptée aux nouvelles formes de menaces liées à la multiplication des navires de taille intermédiaire
- ▶ Dans le cadre de la LPM 2014-2019, perspectives de développement de l'Aster Block 1 NT, dont l'objectif est d'accroître les performances du système actuel dans ses versions terrestre et navale



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes de roue et de freinage pour avions
- ▶ Systèmes de contrôle (thermique, carburant, électro-mécanique)
- ▶ Structures et composants en polymère et composite
- ▶ Capteurs et instruments de mesure
- ▶ Avionique
- ▶ Systèmes de défense
- ▶ Unités de puissance

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Sir Colin Terry
Directeur général	Stephen Young
Directeur financier	Doug Webb

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	MGIT
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M£)	3 933

Principaux actionnaires

Capital Research and Management Company	11,67%
Fidelity Management & Research Company	6,86%
First Pacific Advisors, LLC	2,60%
M&G Investment Management Limited	2,30%
Autres	76,57%

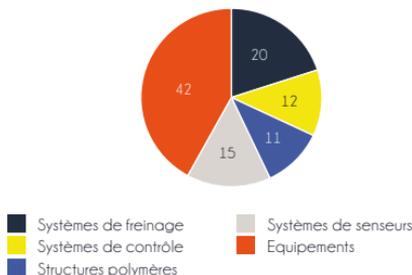
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Integrated Targeted Services	50%	Royaume-Uni

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

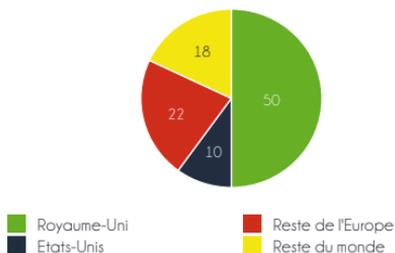
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 355	1 677	1 980	1 928
Variation (%) E.J	1,0%	25,2%	10,3%	2,0%
Défense (%)	44%	40%	39%	38%
Export (%)	90%	91%	90%	90%
Résultat d'exploitation	257	302	396	354
Marge opérationnelle	18,94%	18,04%	20,01%	18,34%
Résultat net	162	213	290	274
Prises de commandes	1 413	1 757	2 017	N/R
Effectifs	7 370	10 538	10 980	10 715

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	Airbus Group	Lockheed Martin	Boeing	Finmeccanica	Sikorsky	General Dynamics	Dassault Aviation	Textron	Raytheon
Systèmes de freinage										
Freins carbone (Eurofighter, Barracuda, M-346, F-35, Gripen NG)	●	●	●	●	●		●	●	●	
Freins acier (C-130, C-27, Taranis, Hawk, A-129, UH-60)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Systèmes de contrôle de freinage (Gripen NG, Hawk, Eurofighter, T-50, F-16)	●	●	●	●	●		●	●	●	
Systèmes de sécurité										
Détecteurs de départ de feu (Arleigh Burke, A400M, F/A-18, F-15)	●	●	●	●	●		●	●	●	
Equipements polymère et composite										
Structures en composite non-chauffées	●	●	●	●	●	●	●		●	
Réservoirs de carburant (KC-135, F/A-18, UH-60, V-22, A400M)	●	●	●	●	●	●			●	
Unité de puissance										
Systèmes de conversion de puissance (F-22, F/A-18, M1A2SEP, Stryker, M2A3)	●	●	●	●			●		●	
Systèmes de contrôle										
Systèmes anti-givre (AW101, NH-90, UH/SH-60, V-22)		●		●	●	●			●	
Jauge à fluide et systèmes indicateur de pression		●	●	●	●				●	●
Avionique										
Cadran secondaires intégrés ISFD	●	●	●	●	●	●				
Cadran indicateurs de menaces	●	●	●	●	●	●				
Systèmes de défense										
Cibles aériennes (ACTS-36, GT-400) et contre-mesures			●	●						●
Systèmes d'approvisionnement en munitions			●	●		●	●		●	

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 atteignant 1 928 M€, en légère croissance (+2%), après des années 2011 et 2012 marquées par une hausse importante des ventes, respectivement de +25% et +10%, conséquence d'une stratégie de croissance externe ciblée
- ▶ Une stratégie d'acquisition portée par l'ambition d'atteindre une certaine taille critique (rachat de Pacific Scientific cédé par le groupe Danaher pour 685 M\$) et par une politique de niche d'excellence privilégiant la reprise d'entreprises en position de leader sur des domaines technologiques à haute valeur ajoutée (K&F Industries, Dunlop Aerospace division, ou encore Piezotech, spécialiste des composants céramiques pour le secteur de l'énergie)
- ▶ Une diversification engagée dans le secteur de la simulation (23% du CA) afin de réduire sa dépendance à l'égard des activités aéronautiques à voilure fixe (42% du CA) et hélicoptères (30% du CA)
- ▶ Une entreprise très rentable (marge opérationnelle moyenne de 18%) mais de taille modeste, faisant de l'équipementier aéronautique une cible attractive pour des groupes de dimension mondiale, comme illustre la dernière tentative d'OPA amicale de 5 Mds\$ du conglomérat UTC (maison-mère de Sikorsky) durant l'été 2014

Marché national

- ▶ Un marché britannique représentant désormais 10% du CA (4ème marché) mais un ancrage industriel national encore important avec 26% des effectifs et 25% de la valeur des actifs immobilisés (problématique en terme de compétitivité dans un contexte de faiblesse du dollar)
- ▶ Une implication forte sur l'ensemble des grands programmes britanniques et menés en coopération (Eurofighter, Taranis, Hawk, Harrier, F-35, A-129, EH101, AW159)

Marchés export

- ▶ Un marché américain générant 2/3 du CA Défense et concentrant 51% des effectifs du groupe
- ▶ Partenaire stratégique des grands ensembles (Boeing, Sikorsky, Bell), une présence sur les principaux programmes de défense américains
- ▶ Volonté d'améliorer son positionnement sur les marchés MCO et services (civil et défense) afin d'équilibrer son mix-revenu jusqu'ici dominé par ses activités d'équipementier
- ▶ Depuis le milieu des années 2000, un développement des activités de production en zone dollar et dans les pays à bas coûts, en particulier en Chine, en Inde et au Mexique
- ▶ Une stratégie export ciblant les zones Asie du Sud-Est (installation en 2013 d'un centre MCO à Singapour), et Amérique latine (ouverture d'un bureau de représentation à Sao José dos Campos au Brésil)

Technologies et Innovations

- ▶ Investissements en R&D en hausse de +11% en 2013, à 135 M€ (8,2% du CA), dont 25% autofinancés
- ▶ Avec efforts R&D : solutions électriques (systèmes de freinage, systèmes de contrôle de la pression des pneumatiques), technologies liées au système carburant (en lien avec le programme d'hélicoptère S-92 sous maîtrise d'œuvre Sikorsky), amélioration des techniques de production (utilisation des technologies d'impression 3D, sur les valves moteurs notamment avec 4 000h cumulées en tests d'usure)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Construction navale (navires de surface, sous-marins)
- ▶ Energie
- ▶ Industrie lourde et transport
- ▶ Aéronautique (avions de combat, hélicoptères)
- ▶ Systèmes de propulsion et véhicules spéciaux
- ▶ Systèmes de climatisation et réfrigération

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Hideaki Omiya
Directeur général	S. Miyanaga
Directeur financier	Tatsuhiko Nojima

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	7011
Lieu de cotation	Tokyo Stock Exchange
Capitalisation (M¥)	2 360 204

Principaux actionnaires

Japan Trustee Services Bank	5,12%
Master Trust Bank of Japan	4,83%
Nippon Life Insurance Co.	3,44%
Mizuho Bank	3,43%
Autres	83,18%

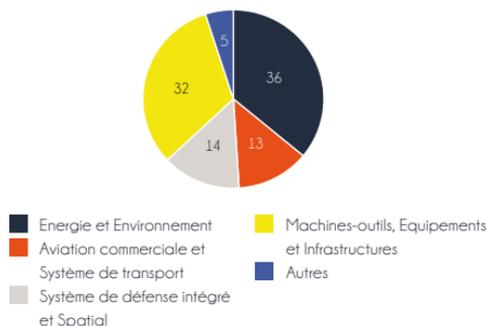
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ATMEA	50%	France
Siemens-MHI	51%	Japon
L&T-MHPS Boilers Pvt Ltd	49%	India
QMD Ltd	16%	Chine
Shenyang Aerospace Xinguang MHI Engine Valve	33%	Chine

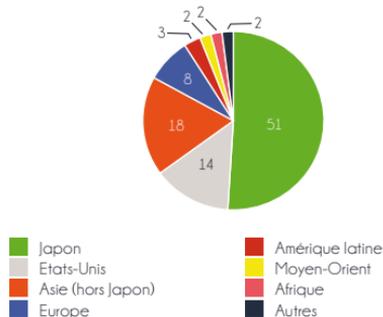
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2014)

M Euros	2011	2012	2013	2014
CA	26 170	27 523	21 732	23 754
Variation (%) (N)	-1,3%	-2,9%	-0,1%	18,9%
Défense (%)	10%	8%	9%	14%
Export (%)	49%	42%	45%	49%
Résultat d'exploitation	912	1 092	1 261	1 462
Marge opérationnelle	3,49%	3,97%	5,80%	6,15%
Résultat net	271	239	751	1 138
Carton de commandes	26 996	31 113	23 384	24 253
Effectifs	68 816	68 887	68 213	80 583

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %) (2014)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Sikorsky	Boeing	KHI	Rohrbaugh	Mitsubishi Electric	IHI	Japan Steel Works	Japan Aviation Electric	NEC
Avions de combat										
Avion de combat F-2	●				●	●		●	●	
Avion de combat F-15J (sous-licence)	●		●		●	●				
Démonstrateur ATD-X						●	●			
Hélicoptères militaires										
Hélicoptère biturbine de transport (10t) UH/SH-60J (sous-licence)		●								
Systèmes de missiles et munitions guidées										
Systèmes de défense aérienne PATRIOT (PAC-2 et -3)					●					
Système de lancement vertical Mk41	●									
Missiles air-air IR AAM (3, 4, X-5)						●			●	
Torpille légère Type 97										
Véhicules spéciaux										
Char de combat lourd Type10							●			
Obusier automoteur de 155m Type 99							●			
Systèmes de propulsion										
Moteur TS1 (hélicoptère OH-1)				●						
Sous-marins										
Sous-marin d'attaque conventionnel type Soryu				●						
Navires de surface										
Destroyer AEGIS type ATAGO	●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Augmentation du CA 2014 de la branche Défense à ~3,4 Mds€, grâce à une activité soutenue sur les segments avions de combat et missiles, et des prises de commandes également en hausse à ~3,8 Mds€ (+35%), tirées par les activités dans le domaine des navires de surface
- ▶ Dans le contexte de la fermeture des lignes de production des programmes d'avions de combat F-2 et F-16 (produits sous-licence), adoption du plan stratégique « Medium-Term Business Plan 2012 » destiné à améliorer la rentabilité du groupe (marge opérationnelle de 7%)
- ▶ Un objectif de porter le CA Groupe à 34 Mds€ d'ici 2015, grâce à une organisation interne plus lisible et performante, et une stratégie de conquête des marchés export plus dynamique
- ▶ Une restructuration interne engagée en 2013, avec le regroupement de ses 64 business units autour de 4 branches, contre 6 auparavant ; des activités défense (Construction navale, Aérospatial et Véhicules spéciaux) désormais consolidées au sein de la branche « Integrated Defense & Space Systems »

Marché national

- ▶ Dépendance quasi-exclusive à l'égard des commandes du MoD japonais, eu égard aux contraintes imposées par la Constitution nationale en matière d'exportations d'équipements de défense
- ▶ Dans le contexte de la NDPC 2010 (National Defense Program Guidelines), décision de porter la flotte sous-marine à 22 unités (contre 16 historiquement) et d'étendre la durée de vie de 3 des 11 sous-marins type Oyashio
- ▶ Entre 1976 et 2010, une production nationale de sous-marins partagée entre MHI et KHI, mais depuis 2011, une politique industrielle remise en cause par les contraintes budgétaires, ouvrant la voie à une compétition entre les deux groupes, dans le contexte de la notification de la seconde tranche du programme Soryu
- ▶ Dans le cadre de l'acquisition de 42 F-35A, officialisée en décembre 2011, signature d'un accord avec le maître d'œuvre américain Lockheed Martin en juin 2013 : production des 4 premiers appareils à Fort Worth (Texas) puis les 38 suivants par MHI, sur une nouvelle chaîne d'assemblage construite sur son site de Nagoya Aerospace Systems Works Komaki Minami (financée par l'Etat et opérationnelle en 2016)
- ▶ Au-delà de l'assemblage des appareils acquis par le Japon, souhait du gouvernement de voir MHI intégrer le pool de fournisseurs et sous-traitants intervenant sur le programme F-35, initiant ainsi des discussions en janvier 2014 avec BAE Systems afin de produire une partie du fuselage des appareils dédiés au marché export ; une participation conditionnée par l'amélioration de la compétitivité de MHI (coûts de production jugés trop élevés par Lockheed Martin et ses principaux partenaires industriels)

Marchés export

- ▶ Au printemps 2014, ouverture de discussions intergouvernementales avec l'Australie portant sur une vente potentielle de 10 sous-marins Soryu, dans le cadre du programme SEA1000
- ▶ Des ambitions dans le domaine spatial, illustrées par la signature, en juin 2013, d'un MoU avec Ariespace (partenaire historique dans le cadre de la Launch Services Alliance) portant sur le montage d'offres commerciales conjointes, dont des services de lancement innovants

Technologies et Innovations

- ▶ Des capacités de R&D consolidées par le biais du programme de démonstrateur d'avion de combat de 5^{ème} génération ATD-X (384 M\$ déjà investis depuis le début des années 2000, et une enveloppe supplémentaire de 387 M\$ sur le budget 2015) ; décision en 2018 quant à la suite donnée au programme



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et équipementier

- ▶ Systèmes de propulsion aéronautique
- ▶ Equipements et composants
- ▶ MCO turbines à gaz

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Klaus Eberhardt
Directeur général	Reiner Winkler
Directeur financier	Reiner Winkler

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	MTX
Lieu de cotation	Francfort DAX
Capitalisation (M€)	3 712

Principaux actionnaires

Artisan Partners Limited Partnership	4,56%
Capital Research and Management Company	3,87%
Massachusetts Financial Services Co	2,27%
Harris Associates LP	1,66%
Autres	87,64%

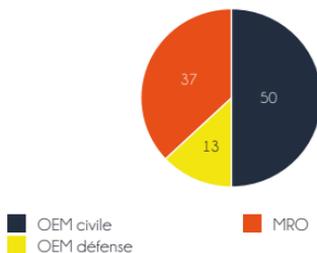
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
International Aero Engines AG	25%	Suisse
Europrop International	28%	Allemagne
Ceramic Coating Center	50%	France
MPEC	19,3%	Arabie Saoudite

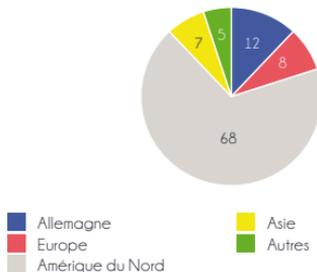
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	2 707	2 932	3 379	3 742
Variation (%)	3,70%	8,30%	15,23%	10,75%
Défense (%)	18%	15%	15%	13%
Export (%)	82%	85%	86%	88%
Résultat d'exploitation	267	287	301	320
Marge opérationnelle	9,88%	9,80%	8,91%	8,55%
Résultat net	142	159	175	172
Carton de commandes	9 699	10 537	11 480	10 746
Effectifs	7 907	8 202	8 541	8 695

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Rolls-Royce	GE/Avio	ITP	General Electric	Satran	Pratt & Whitney	Japanese Aero Engines	CRJ
Moteurs pour avions de combat								
EJ2000 (Eurofighter)	●	●	●					
Larzac 04 (Alpha Jet)	●			●				
F110 (F-15, F-16)		●		●				●
F404 (F/A-18C/D, EA-18, Gripen)				●				●
F414 (F/A-18E/F, EA-18)				●				●
RB199 (Tornado)	●	●						
Moteurs pour avions de transport								
TP400-D6 (A400M)	●		●	●				
Tyne (C-160)	●			●				
IAE V2500 (KC-390)						●	●	
PW2000 (C-17)				●	●			●
Turbines pour hélicoptères								
T64 (CH-53G)				●				
MTR390 (Tigre)	●			●				
GE38 (CH-53K)				●				

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2013 consolidé en hausse de +1.1% en glissement annuel, à 3,7 Mds€, et un carnet de commandes ne représentant plus que 2,9 années d'activités
- ▶ Lors des Salons du Bourget 2013 puis de Farnborough 2014, annonces de plus de 1 Mds€ et 1,3 Mds€ de commandes dans le domaine civil, et prévisions de croissance du CA de +2%, à 3,8 Mds€ pour 2014
- ▶ Adoption du plan stratégique « Cash for Future Project », visant à porter le CA à 6 Mds€ d'ici 2020, par le biais notamment de mesures de restructurations (400 emplois supprimés d'ici 2018)
- ▶ Regroupement des activités industrielles à forte valeur ajoutée (Munich) et des capacités logistiques (Hanovre), et construction d'une nouvelle unité de production (à Rzeszów en Pologne)
- ▶ Maintien des activités défense en Allemagne (Munich), mais délocalisation de 30% de la production civile en Pologne, afin d'améliorer la compétitivité du groupe

Marché national

- ▶ L'Allemagne, 1er marché défense du groupe, 2ème tous secteurs confondus (12% CA)
- ▶ Anticipation d'une baisse de -10% de son CA défense 2014, en raison d'une dépendance marquée aux commandes nationales
- ▶ Un motoriste impacté par les décisions prises par les autorités allemandes, lors du premier semestre 2014, d'annuler la commande de 37 Eurofighter relevant de la tranche 3B, et de réduire le total des commandes d'A400M à 53 unités (-12%)

Marchés export

- ▶ Eu égard à l'importance du programme de moteur EJ2000 dans les activités défense du motoriste (en charge de 30% du programme), un enjeu export particulièrement crucial (Eurofighter en lice au Qatar, en Indonésie et en Malaisie)
- ▶ Implication à des degrés divers dans plusieurs programmes de moteurs civils et militaires américains, lui assurant une présence à l'international (F110, F404, F414, PW2000, CEnx, PW4000)
- ▶ Au Moyen-Orient, développement des activités MRO à travers la coentreprise MEPC (19,3%), en charge de la maintenance des moteurs de Tornado, PC-21, PC-9 et F-15SA saoudiens

Technologies et Innovations

- ▶ En 2013, un financement de la R&D en baisse de -20% (à 193,2 M€, contre 241,4 M€ en 2012)
- ▶ Poursuite des activités de R&D sur la Turbine CE38 du CH-53K Sikorsky (livraison du Flight Hardware)
- ▶ Participation, aux côtés de 15 acteurs européens, à l'initiative technologique conjointe Clean Sky 2, lancée par le Conseil de l'UE en mai 2014 (4 Mds€ sur 10 ans ; extension du programme européen de recherche aéronautique Clean Sky)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Construction navale (corvettes, frégates, portes-hélicoptères, sous-marins)
- ▶ Equipements et systèmes
- ▶ Systèmes de propulsion
- ▶ MCO et modernisation

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration J-M R. Lapique
 Directeur général J-M R. Lapique
 Directeur financier B. Martinez Bausela

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 586	1 250	906	709
Variation (%)	0,26%	-21,21%	-27,47%	-21,78%
Défense (%)	91%	N/R	54%	N/R
Export (%)	N/R	52%	53%	70%
Résultat d'exploitation	54	84	134	60
Marge opérationnelle	-3,41%	-6,75%	-14,76%	-8,42%
Résultat net	-46	-43	-78	N/R
Cartes de commandes	N/R	2 188	1 636	1 201
Effectifs	5 511	5 545	5 516	5 623

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice
 Lieu de cotation Entreprise non cotée
 Capitalisation (M€)
 Principaux actionnaires
 SEPI | 100%

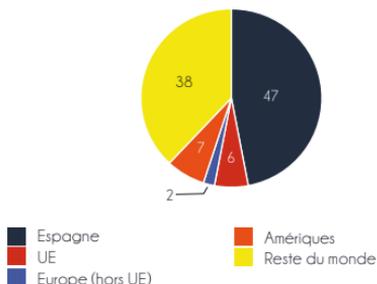
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOCIBER	50%	Espagne
Inimize	20%	Espagne
Co-entreprise temporaire (ETU) « projet Mastil »	50%	Espagne

CA 2012 PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	General Dynamics	Inha Sistemas	L-3 Communications	UTC	MTU	GE/Avio	SEDEF	DIANCA	Larsen & Toubro
Sous-marins										
Sous-marin d'attaque conventionnel AIP S-80	●	●	●	●	●	●	●			
Frégates et patrouilleurs										
Frégate type F-100	●	●								
Frégate type F-310	●					●				
Famille de patrouilleurs AVANTE	●					●			●	
Bâtiments de projection et navires de débarquement										
Bâtiment de projection type Juan Carlos I			●					●		●
Navire de débarquement type LCM-1E										
Transport de chalands de débarquement type Galicia										
Chasseur de mines type M-31 Segura										
Navire de soutien logistique type Cantabria										●
Systèmes et équipements										
Systèmes de contrôle de tir Doma et Skydor (frégates type LCS)	●									
Système de commande et de contrôle d'armement (frégates type F-100)	●									
Système de combat SCOMBA (LHD type Juan Carlos 1er, frégates type F-100)	●									
Systèmes de propulsion										
Turbines navales (MTU series 396, 956 et 1163)						●				

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une phase de croissance des ventes sur la période 2007 - 2010 (+9%), un net recul du CA consolidé 2013 en raison d'une contraction des commandes domestiques
- ▶ Lancement d'un nouveau plan stratégique « Plan estrategico 2014-2018 », prévoyant notamment la réalisation de 100 M€ d'économies en 4 ans
- ▶ Démission, le 16 juin 2013, du directeur général de Navantia, Jaime de Rabago Marin (en poste depuis mai 2012), après la victoire du PP (Parti Populaire) aux dernières élections générales espagnoles

Marché national

- ▶ Un groupe encore dépendant des commandes de la Marine espagnole (S-80, frégates F-100, LHD Juan Carlos 1er, BAM Meteor, lesquelles représentent 47% du CA 2012 (à 427 M€), mais sont en recul de -30% par rapport à 2011
- ▶ Un budget d'équipement contraint, et des programmes entrés en production et bientôt finalisés ; néanmoins, en mai 2014, lancement par le gouvernement espagnol du programme de navires BAM Meteor (2 unités, environ 400 M€) venant ainsi soutenir le plan de charge des chantiers navals de Puerto Real/San Fernando et Ferrol jusqu'en 2019
- ▶ Des difficultés techniques (surpoids d'environ 100t) et des retards (mise en service prévue initialement en 2013) dans le cadre du programme de sous-marin S-80 et, en mai 2013, un appel à l'expertise technique de General Dynamics Electric Boat (filiale du groupe américain General Dynamics)
- ▶ Un sous-marin S-80 caractérisé par l'intégration de nombreux équipements et systèmes majeurs (systèmes de combat, pile à combustible, mâts optiques) produits par des fournisseurs américains (Lockheed Martin, UTC, L-3 Communications et General Dynamics)

Marchés export

- ▶ Adoption d'une politique export très agressive : 111 offres présentées dans 32 pays en 2013 (dont 65 dans le domaine militaire) contre 50 offres en 2012
- ▶ Une stratégie payante en Turquie après la notification, le 27 décembre 2013, d'un contrat portant sur la fourniture d'un bâtiment LHD type Juan Carlos I (réalisé en local par SEDEF, groupe TURKON, dans le cadre d'accords de transferts de technologies)
- ▶ Autres marchés ciblés : Australie (signature en 2014 d'un contrat de réduction de risques dans le cadre du projet de futures frégates SEA-5000), Brésil (signature d'un MoU avec Synergy Group en avril 2014, pour la création d'une filiale commune en charge de promouvoir l'offre de Navantia sur un marché naval militaire et civil en pleine croissance), Moyen-Orient (signature d'un MoU, en octobre 2013, avec Abu Dhabi Ship Building afin de pénétrer de nouveaux marchés), et Inde
- ▶ Une offre export pour les frégates F-100 contrainte, en raison de l'intégration du système américain AEGIS (Lockheed Martin), tout en constituant un atout auprès des partenaires OTAN et des alliés américains (Australie, Norvège, prospects en Turquie et en Arabie Saoudite)
- ▶ Dans le domaine du MCO, obtention d'un contrat de 200 M€ avec l'US Navy en septembre 2013 (4 destroyers Arleigh Burke)

Technologies et Innovations

- ▶ Priorité donnée au programme de futures Frégates F-110 (en remplacement des 6 frégates F-80) et plan de financement 2014 de 775 M€ dédié au programme S-80

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Char lourd de combat et véhicules de combat d'infanterie
- ▶ Armes et systèmes d'artillerie
- ▶ Solutions électroniques, robotique, kits mission
- ▶ Munitions

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Philippe Burtin
Directeur général	Jean-Patrick Baillet
Directeur financier	Nicolas Million

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M€)	
Principaux actionnaires	
Etat français	100%

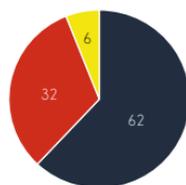
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
CTA International	50%	France
TNS-MARS	N/R	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2013)

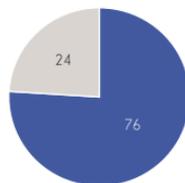
M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	1 076	851	742	787
Variation (%)	21,31%	-20,91%	-12,81%	6,06%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	31%	30%	23%	24%
Résultat d'exploitation	176	134	108	100
Marge opérationnelle	16,36%	15,75%	13,88%	13,60%
Résultat net	164	114	93	74
Carton de commandes	2 032	1 814	2 014	1 864
Effectifs	2 688	2 671	2 696	2 775

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Pôle systèmes ■ Pôle équipement
■ Pôle munitions

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ France ■ Reste du monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Larsen & Toubro	BAE Systems	Thales	Safran	Diehl BGT Defence	Zodiac Aerospace	Volvo Group/RTD	Kongsberg	Ashok Leyland
Véhicules blindés									
Char de combat lourd Leclerc		●	●						
Véhicule blindé de combat d'infanterie VBCI						●			
Véhicule blindé polyvalent TITUS									
Véhicule blindé hautement protégé ARAVIS							●		
Véhicule blindé multirôle VBMR		●				●			
Armes et systèmes d'artillerie									
Canon CTAS 40 mm		●							
Canon automoteur de 155mm CAESAR						●		●	
Canon tracté de 155mm tracté TRAJAN	●								
Tourelle télé-opérée de 20mm ARX20									
Tourelle canon de 30mm THL 30									
Munitions									
Munition d'artillerie de 155mm BONUS		●							
Système de correction de trajectoire SPACIDO		●		●	●				
Munition d'artillerie de 155mm MPM		●		●					
Famille de munitions d'artillerie de 30mm (TP, SAPHEI)									
Famille de munitions d'artillerie de 25mm (HEI, TP)									
Famille de munitions d'artillerie de 20mm (HEI, TP, AP-T)									
Famille d'obus de 90mm (HE, HEAT, APFSDS)									
Famille d'obus de 105mm (HE, HEAT, APFSDS)									
Famille d'obus de 120mm (HE, HEAT, APFSDS)									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA consolidé 2013 en hausse de +6% en un an, à 787 M€, mais des prises de commandes, essentiellement générées par le Pôle systèmes (62%), le Pôle munitions (32%) et le Pôle équipements (6%), en net recul à 612 M€ (-29% par rapport à 2012)
- ▶ Dans le cadre du plan « Grand Large » adopté en 2011, renouvellement de la gamme de véhicules (Aravis, Titus et Trajan) dans une optique de conquête des marchés export (et fondé sur une approche « low cost »)
- ▶ Consolidation, avec le soutien de son actionnaire étatique, de la filière munitionnaire française avec le rachat de SNPE et de sa filiale Eurenco, puis acquisition, au printemps 2014, des sociétés belge Mecar et italienne Simmel Difesa
- ▶ Dans un secteur terrestre européen entré en phase de consolidation, ouverture de négociations avec l'allemand KMW, dans l'optique d'un éventuel rapprochement en 2015 (projet KANT : KMW And Nexter Together)

Marché national

- ▶ Forte dépendance à l'égard des commandes françaises (70% du CA 2013)
- ▶ Activités MCO à destination des forces armées françaises générant plus du tiers de l'activité de Nexter Systems, et représentant un enjeu important pour la croissance du groupe
- ▶ Notification de plusieurs contrats de maintenance et modernisation en 2013 : 48 VBCI rétrofités de 28t à 32t (livraison 2016) et soutien de la flotte VBCI pour une durée de 10 ans, marché de Soutien en Service Post-Production (SSPP) du système d'artillerie Caesar (117 M€), rétrofit des FAMAS
- ▶ En juin 2014, signature d'une lettre d'intention avec le français CILAS pour des travaux d'études en commun relatif au développement d'armes laser sur porteurs terrestres
- ▶ Associé à RTD (Volvo Group/VCGS) et Thales dans le cadre du programme Scorpion de modernisation des véhicules blindés de l'armée de Terre (2080 VBMR et 248 EBRC), lequel devrait voir la notification, au dernier trimestre 2014, d'un contrat de 6,5 Mds€ sur une période de 18 ans

Marchés export

- ▶ Une part des ventes export stagnante à environ 30% du CA depuis 2010
- ▶ Développement de partenariats au sein des marchés prioritaires en Inde (offre Trajan avec Larsen&Toubro), au Brésil (artillerie de 155mm avec Avibras) ou encore au Moyen-Orient (MoU avec Al Taif Technical Services aux EAU)
- ▶ Parmi les derniers marchés remportés, fourniture de 12 véhicules 4x4 hautement protégés ARAVIS® à la République gabonaise en octobre 2014, 3 canons LI05G1 achetés par la Colombie en septembre 2013

Technologies et Innovations

- ▶ Une part consacrée aux investissements R&D estimée à environ 18% du CA, selon l'industriel
- ▶ Création de la filiale spécialisée Nexter Robotics, début 2013, à des fins de positionnement sur le segment des mini-robots terrestres (missions de reconnaissance NRBC, lutte anti-EEI, sécurité civile, etc)
- ▶ Présentation, en juin 2013, du démonstrateur de tourelle biplace T40M intégrant un canon CT40 capable de tirer des munitions télécopées
- ▶ Principaux axes de R&D : architecture véhicules, protection, mobilité, vétronique et robotique, munitions



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur-équipementier

- ▶ Aéronefs militaires et systèmes de drones
- ▶ Electronique de défense
- ▶ Spatial (équipements et charges utiles) et C4ISR
- ▶ Cybersécurité
- ▶ Modernisation et Services logistiques

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Wesley C. Bush
Directeur général	Wesley C. Bush
Directeur financier	James F. Palmer

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	NOC
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	26 454

Principaux actionnaires

State Street Corp	11,94%
Vanguard Group Inc	5,56%
First Eagle Investment Management LLC	3,77%
Barclays Global Investors US	3,34%
Autres	75,39%

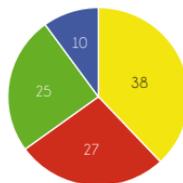
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Longbow LLC	N/R	Etats-Unis
EuroHawk GmbH	50%	Allemagne
NSTec	N/R	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

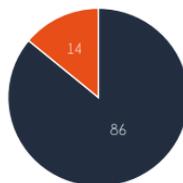
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	21 229	18 976	19 628	18 569
Variation (%) [S]	1,78%	-6,15%	-4,52%	-2,21%
Défense (%)	92%	90%	90%	79%
Export (%)	6%	8%	8%	14%
Résultat d'exploitation	2 132	2 354	2 436	2 351
Marge opérationnelle	10,05%	12,40%	12,41%	12,66%
Résultat net	1 549	1 522	1 540	1 470
Cartes de commandes	35 334	28 389	31 763	27 884
Effectifs	79 600	72 500	68 100	65 300

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Systèmes aéronautiques ■ Systèmes d'information
■ Systèmes électroniques ■ Services techniques

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Etats-Unis ■ Autres

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Lockheed Martin	Boeing	General Electric	BAE Systems	Textron	Raytheon	Rolls-Royce	L-3 Communications	Teama	Rockwell Collins	TAI
Systèmes de drones											
Drone HALE RQ-4 Block 10/20/30/40 Global Hawk	●					●	●	●			
Drone VTOL MQ-8C Fire Scout				●							
Drone HALE MQ-4C Triton				●		●	●	●			
Drone BALE (Basse Altitude Longue Endurance) Bat										●	
Aéronef (avec ou sans pilote) ISR Firebird											
Démonstrateur UCAS X-47B	●		●								
Aviation militaire											
Système de détection et de commandement aéroporté E-2C/D Hawkeye	●						●	●			
Avion d'attaque au sol A-10 Thunderbolt II	●	●	●								
Bombardier stratégique B-2 Spirit Stealth Bomber			●			●				●	
Fuselage central et arrière, empennage vertical du F/A 18 E/F et EA-18G		●	●								
Fuselage central, systèmes avioniques, radars	●			●					●		●
Spatial											
Charge utile AEHF (Advanced Extremely High Frequency)	●										
C4ISR											
Radar de surveillance MESA aéroporté (E-7A Wedgetail)		●		●							
Radars de surveillance à antenne active aéroportés AN/APG-77 -80 -81 et SABR (F-16, F-22, F-35)											
Radar multirévision 3D AN/TPS-80 G/ATOR											
Radar AN/TPS-80 G/ATOR											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes 2013 atteignant 24,7 Mds\$, en diminution depuis 5 ans (-11%) ; une tendance baissière avec pour conséquence la suppression de 16 500 postes
- ▶ Toutefois, une hausse modérée des ventes de la branche Aéronautique (+107 M\$ en 2013), grâce à la montée en puissance du programme d'avion de combat F-35 (partenaire majeur de Lockheed Martin aux côtés de BAE Systems, en charge du fuselage central et de nombreux systèmes avioniques et radars)
- ▶ Une politique de croissance externe amorcée en 2008, et un processus de restructuration interne initié en 2010, avec l'intégration des activités Missiles au sein de la BU Systèmes spatiaux, et le spin-off de sa filiale navale Huntington Ingalls Industries (2011)
- ▶ Un portefeuille de programmes d'aéronefs militaires en fin de cycle de vie (A-10, E-2C, EA-6B, C2-A), accélérant le recentrage de son portefeuille d'activités autour de quatre segments : systèmes sans pilote, C4ISR, Cyber, et services logistiques & modernisation

Marché national

- ▶ 86% du CA 2013 réalisés sur le marché américain de la défense
- ▶ Obtention, en juin 2014, d'un contrat de 3,6 Mds\$ portant sur la fourniture de 25 avions supplémentaires E-2D Advanced Hawkeye, sur un total de 50 unités commandées (cible de 75 unités pour 19,9 Mds\$)
- ▶ Notification par l'USMC, en octobre 2014, d'un contrat LRIP portant sur la livraison de 4 radars AN/TPS-80 C/ATOR en bande S (cible d'acquisition de 57 unités, 2,6 Mds\$), mais défaite du groupe face à son concurrent Raytheon dans le cadre du programme de l'USAF de radars 3DELRR
- ▶ Etablissement d'une offre en partenariat avec BAE Systems, L-3 et Rolls Royce, basée sur l'avion d'entraînement Hawk A/T, dans le contexte de la compétition TX-Trainee de l'USAF (350 unités, 11 Mds\$)

Marchés export

- ▶ Malgré un repositionnement progressif en tant que systémier-intégrateur, réduisant sa gamme de solutions complètes directement exportables, constat d'une forte progression des ventes à l'export en 2013 (+20% en un an), tirées par ses activités civiles, systèmes de détection et systèmes logistiques
- ▶ Des marchés export historiquement concentrés en Europe et en Australie, avec désormais une orientation plus forte vers des marchés cibles en zones Asie-Pacifique et Moyen-Orient
- ▶ Consolidation de sa présence en Australie, suite à l'acquisition, en 2012 et 2013, de M5 Network Security et Qantas Defense Services, des entreprises spécialisées sur les segments cyber, pour la première, et MCO aéronautique, pour la seconde (avec une forte présence en Asie du Sud-Est)
- ▶ Leader national sur le segment des systèmes de drones HALE, mais des ambitions à l'export (principaux prospects : Japon et Corée du Sud) fortement contraintes en raison des règles IITAR
- ▶ Offre Global Hawk retenue dans le cadre du marché NATO ACS (1,2 Mds€), mais décision prise, en juillet 2013, par le ministère allemand de la Défense d'annuler le programme EuroHawk en raison des surcoûts constatés

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes en cours de développement : démonstrateur UCAS X-47B et positionnement sur le programme UCLASS de l'US Navy, drone MQ-4C Triton (pour l'US Navy, IOC 2015), programme de bombardier furtif NextGen Bomber (en remplacement de la flotte de B-52 et B-2 de l'USAF)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

- ▶ Spatial (conception et production de satellites et de charges utiles)
- ▶ Production de structures, composants, systèmes de propulsion
- ▶ Produits industriels

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Christa Fuchs
Directeur général	Marco R. Fuchs
Directeur financier	Kurt Melching

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	OH B
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	383

Principaux actionnaires

Famille Fuchs	69,72%
L.T. Funds	0,95%
KBC Asset Management NV	0,81%
DB Platinum Advisors	0,46%
Autres	28,06%

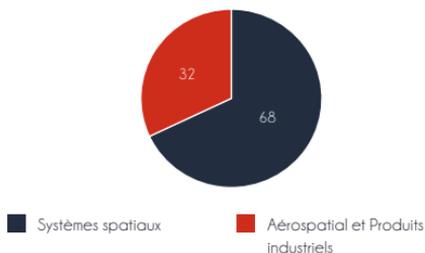
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
OH B Electro Optics GmbH	50%	Allemagne
COSMOS International Satellitenstart GmbH	50%	Allemagne
ELTA SA	34%	France
Arianespace	8%	France
Antares Scarl	24%	Italie

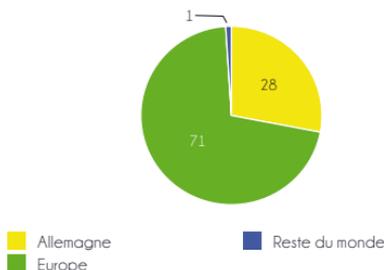
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	453	555	633	700
Variation (%)	40,86%	22,49%	13,95%	10,64%
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	82%	71%	73%	72%
Résultat d'exploitation	23	27	31	36
Marge opérationnelle	5,01%	4,91%	4,90%	5,19%
Résultat net	10	14	15	19
Carton de commandes	1 161	1 046	1 640	2 340
Effectifs	1 677	2 352	2 493	2 412

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Thales Alenia Space	Airbus Group	Boeing	Saab AB	Airbuspace	TeSat SpaceCom	Stemme	Avio Spazio	Telespazio	IAI
Satellites										
Système de reconnaissance SAR-Lupe	●	●		●		●				
Programme d'eupéanisation des satellites de reconnaissance E-SCA / FSLCS										
Système de positionnement Galileo	●	●								
Système de détection de missile ATHENE										
Système européen de relais de données EDRS-C		●				●		●		
Système d'observation OPSAT3000									●	●
Systèmes aéroportés										
Système de surveillance et de communication multi-missions OMCoSS							●			
Système de transmission d'image ARDS		●								
Structures, composants et systèmes de propulsion										
Structures et composants Ariane 5		●								
Antennes et positionneurs (ALMA, VBLI2010)										
Radio télescopes (EISCAT, MERLIN, Cherenkov)										
Systèmes de propulsion (liquide, gaz à froid, électrique)								●		
Composants pour missiles			●							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Dixième année consécutive de forte croissance (+580% depuis 2004), un CA 2013 consolidé de 700 M€ (+11% en un an) tiré par le programme Galileo, et un carnet de commandes record de 2,3 Mds€, permettant à OHB de viser un CA 2014 de 750 M€
- ▶ Depuis 2011, une croissance organique supérieure à 10% par an, conséquence d'une politique de croissance externe particulièrement dynamique menée, sur la période 2002-2011
- ▶ Au printemps 2014, annonce de la fusion de ses filiales OHB Systems AG et Erwin Kayser-Threde GmbH au sein d'une entité unique OHB Systems AG, dans le contexte d'un processus de rationalisation de ses activités plateformes et charges utiles (satellites)
- ▶ Restructuration de sa filiale Aerotech Peissenberg (acquise en 2011), spécialisée dans la production de composants et matériaux pour l'industrie aéronautique, afin de se recentrer sur ses activités spatiales

Marché national

- ▶ Une position de leader sur le marché allemand et une montée en puissance au niveau européen (au rang de maître d'œuvre), résultats du soutien des autorités gouvernementales, de l'Etat de Brême, de la Bundeswehr et du DLR
- ▶ En juillet 2013, notification par le BAANBw d'un marché de 816 M€ relatif au système de surveillance par satellite SARah (3 satellites et 2 stations sol), en remplacement du système SAR-Lupe (observations radar) ; dans ce cadre, signature d'un accord entre OHB et Airbus Defence & Space portant sur la fourniture du troisième satellite équipé de la technologie d'antenne réseau active

Marchés export

- ▶ Une part export supérieure à 70%, mais une dépendance quasi-exclusive envers le marché européen institutionnel (ESA, 1er client du groupe)
- ▶ Développement des activités en Europe, par le biais d'opérations de fusion-acquisition, ciblant des sociétés de taille intermédiaire : CCS Spa en Italie, la branche spatiale de SSC en Suède, Antwerp Space en Belgique, et LuxSpace au Luxembourg
- ▶ En difficultés sur le programme Galileo, dont il assure la maîtrise d'œuvre, suite à la sélection de son offre en 2010 et 2012 (22 satellites) ; des concurrents Airbus Defence & Space (Astrium) et Thales Alenia Space (TAS) finalement appelés en renfort en octobre 2013
- ▶ Notification, en mai 2013, par l'ESA d'un contrat de 158 M€ portant sur la fourniture (en partenariat avec Airbus Defence & Space / Astrium) d'un satellite pour le système européen de liaison de données (EDRS-C)
- ▶ Sa filiale MT Aerospace, sélectionnée par Boeing pour la fourniture d'éléments de structures pour le lanceur lourd de la NASA, Space Launch System (SLS)

Technologies et Innovations

- ▶ Montée en compétence sur le segment des satellites de télécommunication tout électrique (basés sur sa plateforme SmallGEO), par le biais de son partenariat avec l'opérateur de satellites luxembourgeois SES, en charge avec l'ESA du projet Electra (1er lancement prévu en 2018)
- ▶ Partenaire de Thales Alenia Space pour la mission ExoMars 2016 (plateforme du satellite TCO)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste (filiale du conglomérat UTC)

- ▶ Systèmes de propulsion pour aviation civile
- ▶ Systèmes de propulsion pour aviation militaire
- ▶ Systèmes de propulsion pour hélicoptères
- ▶ Unité de puissance auxiliaire

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Paul Adams
Directeur général	Paul Adams
Directeur financier	Bob Bailey

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M\$)	
Principaux actionnaires	
United Technologies (UTC)	100%

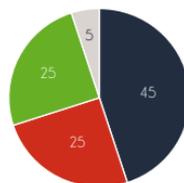
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Advanced Turbine Engine Company	50%	Etats-Unis
Engine Alliance	50%	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M €uros	2010	2011	2012	2013
CA	9 165	9 132	10 869	10 919
Variation (%) [S]	4,89%	4,62%	9,86%	3,85%
Défense (%)	21%	20%	21%	25%
Export (%)	52%	57%	57%	64%
Résultat d'exploitation	1 422	1 341	1 237	1 413
Marge opérationnelle	15,51%	14,69%	11,38%	12,94%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Cartes de commandes	17 726	15 303	33 935	28 989
Effectifs	36 000	33 600	32 900	31 500

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Moteurs civils ■ P&W Canada
 ■ Moteurs militaires ■ P&W AeroPower

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Japan Aero Engines	ITP	General Electric	GKN	Honeywell	Magellan	Rolls-Royce	MTU Aero Engines	Woodward	GE/Avio	Cobham	TH
Systèmes de propulsion pour avions militaires												
Moteur F135 (F-35)			●		●	●		●	●	●	●	●
Moteur F100 (F-16, F-15, X-47B)			●									●
Moteur F119-PW-100 (F-22)			●					●			●	
Moteur F117-PW-100 (C-17 Globemaster III)							●		●			
Moteur PW4062 (KC-46A et KC-767)				●	●							
Turbopropulseur PT6A (EMB-314, AT-6, PC-9, PC-21, HeronTP)				●	●			●				
Turbopropulseur PW100/150 (ATR-42/72, C-29)												
Systèmes de propulsion pour hélicoptères civils et militaires												
Turbine HPW3000 (AH-64 et UH-60)				●								
Turbine PW200 (EC135, AW109, Bell 427, S-76D)												
Systèmes de propulsion pour avions civils												
Moteur V2500 (A319, A320, A321)	●							●				
Moteur GP7200 (A380)			●									
Moteur PW4000-112 (B777)			●									
Moteur PW1000G (A320neo, MRJ-70/90, MS-21)	●	●		●				●				
APU												
Unités de puissance auxiliaire (V-22, CH-53K, UH-60, CH-47, F-16, A400M, KC-390)												

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Profitant de la bonne tenue du marché aéronautique civil mondial, augmentation de +4% du CA 2013 à 14,5 Mds\$ (tiré par la croissance des revenus générés à l'export et intégration de la JV IAE)
- ▶ En dépit d'une baisse importante du carnet de commandes (-12% à 38,5 Mds\$), un objectif de CA à horizon 2020 de 24,2 Mds\$ grâce aux ventes de moteurs de la famille PW1000G (+60%) et F135 (+400%)
- ▶ Rachat, à l'été 2012, des parts de Rolls-Royce dans la JV IAE (P&W détient désormais 61% du capital) pour 1,5 Mds\$, lui permettant de consolider sa position sur un programme V2500 qui devrait représenter 50% des ventes de MCO d'ici 2018
- ▶ Acquisition de Goodrich en 2012 par UTC (maison-mère de P&W) et adoption d'une politique de cession des activités non-stratégiques afin de réduire sa dette ; dans ce contexte, recentrage de P&W sur son cœur de métier et ventes des activités Turbines industrielles (P&W Power Systems) au japonais MHI (décembre 2012 ; pour 432 M\$) et Propulsion spatiale (P&W Rocketdyne) à GenCorp (juillet 2012 ; pour 550 M\$)
- ▶ Dans le même temps, intégration par P&W de l'activité Unité de puissance auxiliaire (~CA 600 M\$), jusqu'ici consolidée par Hamilton Sundstrand (qui a fusionné avec Goodrich)
- ▶ Lancement en 2013 d'un plan d'amélioration de la compétitivité (450 M\$ d'économies par an), se traduisant par une réduction des effectifs (1400 licenciements 2013, et 1000 postes concernés en 2014) et la fermeture programmée de son unité de production « AeroPower » basée à San Diego en 2015 (530 postes menacés)

Marché national

- ▶ Le DoD, 1er client défense du motoriste, mais des ventes en recul de -25% (-27% en 2012), en raison de la réduction des commandes de moteurs F100, non encore compensée en 2013 par celles du moteur F135
- ▶ Des difficultés techniques récurrentes sur le programme de moteur F135 (destiné à l'avion de combat F-35) avec des interdictions de vol à la clef ; toutefois, livraison en décembre 2013 du 136ème moteur F135 depuis le lancement du programme, et notification par le DoD, en octobre 2014, du 8ème lot (48 unités à livrer) dans le cadre d'un contrat de 1,1 Mds\$
- ▶ Depuis l'arrêt du programme en seconde source F136 CE/Rolls-Royce, une situation de « rente de monopole » sur le programme de moteur équipant l'avion de combat F-35 (appareils commandés par le DoD, les Etats partenaires au programme et les futurs clients exports) ; un enjeu analogue dans le contexte du marché de remotorisation de la flotte américaine de AH-64 et UH-60 (confrontation avec GE)

Marchés export

- ▶ Des ventes export soutenues par le marché civil, avec Airbus (1er client du groupe) qui génère environ 35% du CA (vs 25% en 2012) ; à terme, des ventes tirées par le marché asiatique (en 2014, ouverture d'un centre de production à Singapour afin de desservir la zone Asie du Sud-Est)
- ▶ Jusqu'à présent, une présence export limitée dans le domaine de la défense, et liée pour l'essentiel à des marchés FMS et aux moteurs équipant des plateformes en fin de vie (F-16, F-15, C-17)
- ▶ A long terme, de bonnes perspectives à l'export, tirées par les ventes de moteurs F135 (cible de 200 moteurs en 2020) et des PW4062 (sur KC-46/KC-767), ainsi que les marchés MCO

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux développements : moteurs plus économes (famille PW1000G, venant concurrencer le moteur LEAP de Safran/GE), turbine HPW3000 dans le cadre du programme ITEP (Improved Turbine Engine Program), moteur F100-PW220U équipant le démonstrateur de drone de combat X-47B



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Prestataire de services en R&D et systémier

- ▶ Recherche appliquée et développement expérimental
- ▶ Conseils en ingénierie
- ▶ Tests et évaluation
- ▶ Simulation
- ▶ Domaines : aéronautique, cyber, naval, spatial, armement, systèmes d'entraînement, survivabilité, C4ISR, robotique, senseurs, systèmes de sécurité

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Mark Elliot
Directeur général	Leo Quinn
Directeur financier	David Mellors

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	QQ
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M€)	1 452

Principaux actionnaires

Ruane, Cunniff & Goldfarb, Inc	9,71%
Artisan Partners	5,50%
Schroders	5,36%
Investec	5,02%
Autres	74,41%

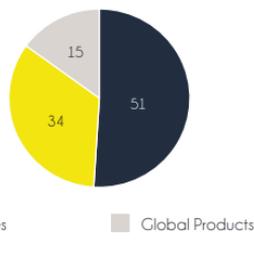
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Metrix UK	50%	Royaume-Uni
Quintel Technology Limited	50%	Etats-Unis
QWK Integrated Solutions	N/R	Etats-Unis
Redu Space Service	50%	Belgique

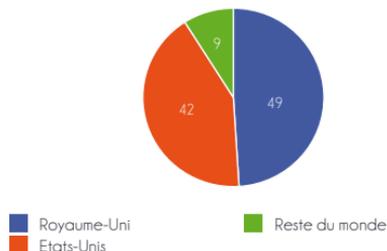
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2014)

M€uros	2011	2012	2013	2014
CA	1 961	1 845	1 563	1 440
Variation (%) E.I	4,74%	-12,10%	-11,24%	-10,27%
Défense (%)	67%	67%	65%	64%
Export (%)	63%	60%	58%	51%
Résultat d'exploitation	63	445	-142	29
Marge opérationnelle	3,23%	24,13%	-9,11%	2,01%
Résultat net	6	303	-157	-15
Carnet de commandes	N/R	1 234	1 142	1 105
Effectifs	11 208	10 180	9 498	8 937

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	MBDA	Thales	BMT Group	Babcock	Airbus Group	Rheinert	Septentio	Finmeccanica
Aéronautique									
Programme de formation des ingénieurs QinetiQ Apprentice Training School (QATS)									
Solutions de test et d'évaluation pour avions, avions et missiles	●	●	●						
Programme de formation des pilotes Empire Test Pilots' School (ETPS)									
Naval									
Solution d'aide à la conception de navires PARAMARINE	●		●	●	●				
Solution d'évaluation de la survivabilité	●								
Solution d'évaluation de l'hydrodynamisme	●								
Spatial									
Gestion des informations et services de soutiens des communications du centre spatial Kennedy (NASA)									
Plateformes pour micro-satellites (TopSat, Proba V)					●				
Module récepteur radio MELACOM (Mars Express)									
Module récepteur de positionnement (Galileo)								●	
Armement									
Drone cible (programme CATS)									●
C4ISR et Cybersécurité									
Famille de systèmes de suivi par satellite BUSHMAN									
Solution de sécurisation d'échanges de données SyBard									
Systèmes autonomes									
Système modulaire robotique armé MAARS									
Systèmes de reconnaissance et lutte contre les IED TALON									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en forte baisse depuis quatre ans, conséquence des difficultés rencontrées par sa branche américaine (QinetiQ North America, QNA), laquelle connaît une décroissance de ses ventes de -57% depuis 2011
- ▶ Suite à une revue stratégique lancée en 2013 pour améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, décision de céder, en février 2014, la majorité des activités de QNA, en l'occurrence QinetiQ US Services (basée à Reston, 2 800 employés) au groupe américain The SI Organization, pour un montant de 215 M\$; et refonte de la branche UK Services, au profit d'une nouvelle branche nommée EMEA Services
- ▶ Un objectif de recentrage sur les marchés les plus rentables, principalement au Royaume-Uni et, à terme, sur les marchés grand export, tout en développant ses activités dans les domaines du cyber et plus généralement sur le marché de la sécurité

Marché national

- ▶ Des ventes générées auprès des clients gouvernementaux britanniques représentant 49% du CA, devant les États-Unis (42%), un retour à la situation d'avant 2009
- ▶ Suite à la vente d'une majeure partie des activités américaines, un futur ensemble censé réaliser à court terme 2/3 de son CA au Royaume-Uni
- ▶ Un groupe né de la politique de privatisation de la R&D défense, lancée au début des années 2000 par le MoD britannique (activités de l'ex-DERA, hors travaux de recherche menés dans les domaines sensibles désormais réalisés par DSTL)
- ▶ Exécution d'une majorité des travaux de recherche lancés par le MoD (remportés suite à une mise en concurrence, ou via des contrats de gré à gré) et un volant d'activités relativement stabilisé depuis sa création, grâce à l'obtention de plusieurs contrats pluriannuels : gestion des centres d'essais britanniques (Long Term Partnering Agreement ; 25 ans), Maritime Strategic Capability Agreement (MSCA, 15 ans) ou encore test et évaluation des systèmes de cible (Combat Aerial Target Services, 20 ans)

Marchés export

- ▶ Une pénétration du marché américain engagée dès 2004, suite à la reprise des entreprises Westar et Foster-Miller, faisant de ce marché le premier du groupe (point haut en 2011 avec 56% des ventes)
- ▶ Des difficultés à ancrer ses activités sur des segments de marché dominés par les grands primes et laboratoires de recherche américains ; une situation aggravée par le gel et la suppression de plusieurs de ses contrats par le DoD, son principal client
- ▶ Une cession de QinetiQ US Services qui ne signifie pas une sortie du marché américain, les activités cyber portées par Cyveillance (racheté en 2009) demeurant en interne, en raison de bonnes perspectives de croissance ; et en août 2014, une nouvelle acquisition ciblant Redfern Integrated Optics
- ▶ Priorité donnée désormais à la conquête des marchés export en Europe, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique

Technologies et Innovations

- ▶ Exemples de domaines d'innovation : plateforme microsatellite Proba-V (ESA), laser à haute énergie dirigée, drone HALE à énergie solaire Zephyr 7, systèmes autonomes navals de surface (partenariat avec ASV), systèmes de communications sécurisés (marché CSIS notifié par DSTL)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes de missiles et systèmes de défense aérienne
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ C4ISR
- ▶ Armes et systèmes d'artillerie (domaines terrestre et naval)
- ▶ Electronique de défense (contre-mesures et systèmes de protection)
- ▶ Spatial (micro-satellites, propulsion, structures)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Yitzhak Gat
Directeur général	Yedidia Yaari
Directeur financier	D. Vaish

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M NIS)	
Principaux actionnaires	
Etat israélien	100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Shilat Optronics	50%	Israël
Opgal Optronic Industries Ltd.	50%	Israël
SCD	50%	Israël
Eurospike	20%	Allemagne
Controp	50%	Israël

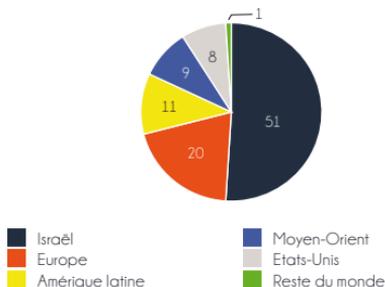
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 396	1 422	1 382	1 541
Variation (%) [S]	15,18%	6,92%	-10,31%	15,32%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	58%	58%	53%	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	128	80	115	76
Carnet de commandes	2 691	2 489	3 271	3 285
Effectifs	N/R	6 500	6 500	7 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	IAI	Lockheed Martin	BAE Systems	Northrop Grumman	Roytheon	Diehl BCT Defence	Rheinmetall Defence	Elbit Systems	DRDO	General Dynamics	MBDA
Systèmes de missiles et de défense aérienne											
Système de défense aérienne moyenne-longue portée David's Sling et intercepteur Stunner				●							
Système de défense aérienne courte portée Iron Dome	●										
Intercepteur Tamir (Iron Dome)				●							
Système de défense aérienne très courte portée SPYDER SR-ADS	●										
Système de défense aérienne navale Barack 1 et 8	●							●			
Missile air-air IR (BVRAAM) Python 5											
Missile air-sol POPEYE (AGM-142 Raptor)		●									
Missile antichar SPIKE					●	●			●		
Kit de guidage SPICE et munition planante PILUM					●						
Electronique de défense											
Autodirecteurs et imageurs IR							●				
Nacelle de désignation LITENING			●								
Systèmes de drones											
Drone de surface Protector USV	●	●									
Armes et systèmes d'artillerie											
Tourelles télé-opérées Mk I et Mk II										●	
Tourelle télé-opérée laser à haute énergie dirigée THOR										●	
Spatial											
Système de propulsion pour satellites OFEQ Hydrazine											
Système de propulsion solide pour missiles											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Troisième groupe de défense israélien, derrière IAI et Elbit Systems (et premier missile au niveau national), affichant un CA de 2 Mds\$ en 2013, pour un effectif de 7 000 salariés localisés sur 5 sites en Israël
- ▶ Dans un contexte de consolidation de la BITD nationale impulsée par le gouvernement israélien, acquisition, en janvier 2012, de 50% de Controp (senseurs optroniques et capteurs en mouvement) en partenariat avec le groupe public Aeronautics (50% restants)
- ▶ Une restructuration des activités, engagée à l'été 2013, avec une organisation désormais en 3 grandes branches : Terrestre et Naval, Systèmes aériens et C4ISR (systèmes air-sol, C4, cyber et optronique), et Systèmes de supériorité aérienne (défense aérienne et missiles air-air)

Marché national

- ▶ Historiquement très dépendant des commandes des Forces armées israéliennes (>50% de son CA), et bénéficiant jusqu'ici d'un soutien important de l'Etat (et de la relation spéciale avec les Etats-Unis, facilitant le cofinancement de programmes et les partenariats industriels, comme avec Raytheon pour le développement des systèmes Iron Dome et David's Sling)
- ▶ Un acteur pivot sur le secteur missile, sans être en situation monopolistique en raison de la présence d'IAI sur la niche des missiles antinavires ; une consolidation de la filière missilière nationale qui pourrait être effectuée autour de Rafael (un processus de rapprochement avec IMI engagé en 2011 puis annulé)
- ▶ Une entreprise en première ligne du plan de privatisation (partiel) de plusieurs groupes publics de défense, annoncé en avril 2014 par le gouvernement ; à horizon 2017, une opération portant sur 20% du capital de Rafael (mais également 90% du capital d'IMI et 20% de celui d'IAI)

Marchés export

- ▶ Des implantations internationales quasi-inexistantes, en dehors de bureaux de représentation dans une dizaine de pays (Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Inde, Brésil, Australie, etc.), mais un carnet de commandes 2013 généré à hauteur de 65% sur les marchés export (principalement aux Etats-Unis, en Amérique latine et en Asie)
- ▶ Une part de 10% des ventes réalisée aux Etats-Unis (1er marché hors Israël), et de nombreux partenariats établis avec les principaux groupes de défense américains, avec le cas échéant une approche commune des marchés export (ex. en Espagne avec CD ELS)
- ▶ Sur le marché indien (cible prioritaire), un groupe bénéficiaire de la profondeur des relations bilatérales indo-israéliennes, matérialisée par le développement de nombreux programmes en coopération (DRDO, Bharat Electronics, Bharat Dynamics) : Spike ER (sous-licence), Barak 1, LR-SAM/Barak 8, MR-SAM
- ▶ Une stratégie de pénétration des marchés s'appuyant également sur des prises de participation et/ou le rachat d'entités locales, avec par exemple, l'acquisition en 2012 de 40% du capital du brésilien GESPI (équipementier aéronautique) et, en 2013, de 49% du capital du sud-coréen Pine Telecom (C4ISR)

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement consacré à la R&D estimé à 8% du CA 2013, et de nombreux projets R&D en cours (David's Sling, SPIKE NLOS naval, intercepteur Patriot PAAC-4, kit SPICE250 à guidage GPS/Laser, système de défense laser à haute énergie dirigée)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Missilier et systémier-équipementier

- ▶ Systèmes de missiles
- ▶ Systèmes de défense intégrés (systèmes radars, suites électroniques, défense aérienne)
- ▶ Systèmes ISR
- ▶ Cybersécurité
- ▶ Spatial

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Thomas Kennedy
Directeur général	Thomas Kennedy
Directeur financier	David Waisgras

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	RTN
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	29 843

Principaux actionnaires

Vanguard group Inc	5,19%
Barrow, Hanley Mewhinney & Strauss Inc.	4,47%
State Street Corporation	4,22%
Wellington Management Cie	3,78%
Autres	82,34%

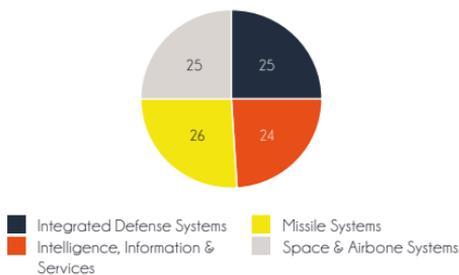
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Diehl-Raytheon Missile Systeme CmbH	50%	Allemagne
ERAPSCO	50%	Etats-Unis
Netfires	50%	Etats-Unis
Thales Raytheon Systems	50%	France
Raytheon-Lockheed Martin Javelin	60%	Etats-Unis

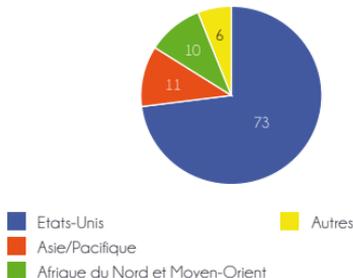
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	18 971	17 811	19 002	17 850
Variation (%) (S)	1,2%	-1,4%	-1,5%	-2,9%
Défense (%)	93%	93%	93%	91%
Export (%)	23%	25%	26%	27%
Résultat d'exploitation	1 971	2 033	2 326	2 212
Marge opérationnelle	10,4%	11,4%	12,2%	12,4%
Résultat net	1 388	1 341	1 469	1 503
Carton de commandes	26 062	25 370	28 161	25 363
Effectifs	72 400	71 000	67 800	63 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Boeing	Lockheed Martin	L-3 Communications	Northrop Grumman	Huntington Ingalls Industries	BAE Systems	General Dynamics	MHI	Rafael	ATK	Nammo
Systèmes de défense intégrés											
Radar AESA AMDR (AEGIS)											
Radar d'alerte avancée AN/TPY-2 (THAAD)											
Système de défense aérienne Sol-Air PATRIOT (intégreur)	●										
Système de défense aérienne Sol-Air Iron Dome									●		
Suite électronique et intégration armement principal du DDG-1000 Classe Zumwalt				●	●	●					
Systèmes ISR											
Solution de partage de données sécurisées SIMSHIELD											
Solution d'analyse de données INTERSECT											
Systèmes de missiles											
Missile anti-char JAVELIN	●									●	
Missile air-air AIM-120 AMRAAM		●				●			●	●	
Famille d'intercepteurs Standard Missiles (SM-2, SM-3, SM-6)	●	●					●				
Missile de croisière TOMAHAWK											
Munitions guidées EXCALIBUR						●					●
Aéronautique et spatial											
Suite senseurs du drone HALE Global Hawk Enhanced Integrator Sensor suite (EISS)				●							
Suite de guerre électronique Next-Gen Jammers (NGJ)											
Satellite d'alerte avancée STSS-D			●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Maintien relatif de l'activité des branches Missile Systems (-0,6%) et IDS (-0,05%) en glissement annuel, mais recul marqué des branches Intelligence, Information & Services (-4,6%) et Space & Airborne Systems (-6,6%)
- ▶ Un CA prévisionnel 2014 en baisse, de -3% à 23 Mds\$, conséquence d'une chute des prises de commandes de -16% (à 22,1 Mds\$)
- ▶ Restructuration du groupe avec passage de 6 à 4 branches (IDS, IIS, MS, SAS), et nomination de Thomas Kennedy au poste de CEO en mars 2014 et Président du Conseil d'administration en octobre 2014, en remplacement de William H. Swanson
- ▶ Une stratégie de croissance externe ciblée, destinée à renforcer les activités cyber et C4ISR du groupe, avec l'acquisition de 12 entreprises depuis 2007 (un marché cyber évalué à 96 Mds\$ à horizon 2023)
- ▶ Annonce, en 2013, d'un programme de rachats d'actions de 2 Mds\$ dans le cadre de la politique du groupe de soutien du cours de bourse

Marché national

- ▶ Des ventes générées à hauteur de 73% auprès des clients gouvernementaux américains, principalement le DoD
- ▶ Un impact négatif des abandons, reports et réductions de commandes du DoD sur des programmes aussi dimensionnants que les SM-3 Block II, SM-2 Block IV, et Tomahawk NG, et ce, malgré un portefeuille d'activités diversifiées (15 000 contrats DoD dont aucun ne génère plus de 3% du CA)
- ▶ Augmentation des commandes du DoD en systèmes de missiles AIM-120, AIM-9X, AIM-7 et Javelin
- ▶ Sélection par l'USAF du radar longue portée 3DELRR (en remplacement des radars AN/TPS-75) au détriment de Northrop Grumman et Lockheed Martin (livraison de 35 unités au total), mais un contrat aujourd'hui contesté par Northrop Grumman

Marchés export

- ▶ Un objectif CA export de 30% d'ici 2015, en ciblant en priorité les zones Moyen-Orient, Asie du Sud-Est et Inde
- ▶ Plusieurs contrats remportés en 2014 au Moyen-Orient, notamment au Sultanat d'Oman (NASAMS pour un montant de 1,3 Mds\$, et systèmes THAAD pour 2,1 Mds\$), en Arabie Saoudite (missiles antichars TOW pour 1,1 Mds\$) et au Qatar (système radar AN FPS-132 Block 5 pour 1,1 Mds\$)
- ▶ En Inde, partenariat avec ISRO sur le programme GAGAN-TDS, et Larsen&Toubro dans le cadre de la modernisation des chars T-72

Technologies et Innovations

- ▶ Programmes majeurs en cours de développement : Small Diameter Bomb II, roquette guidée laser 70mm TALON, munition guidée EXCALIBUR, radar AMDR (système AEGIS)
- ▶ Notification, à l'été 2014, par le DoD de contrats (~350 M\$) visant à prolonger la durée de vie des systèmes PATRIOT (modernisation des senseurs, système de guidage et des capacités de pénétration)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur-équipementier

Branche Défense du groupe Rheinmetall AG

- ▶ Véhicules blindés à roues
- ▶ Electronique de défense et C4ISR
- ▶ Systèmes de combat
- ▶ Systèmes aéronautiques
- ▶ Systèmes navals
- ▶ Simulation et entraînement

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration Armin Papperger
 Directeur général Armin Papperger
 Directeur financier Helmut Merch

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	RHM
Lieu de cotation	Francfort DAX
Capitalisation (M€)	1 653

Principaux actionnaires

Harris Associates LP	5,52%
Dimensional Fund Advisors	2,51%
Federated Global Investment Management Corp	1,60%
Crédit Suisse AG	1,26%
Autres	89,11%

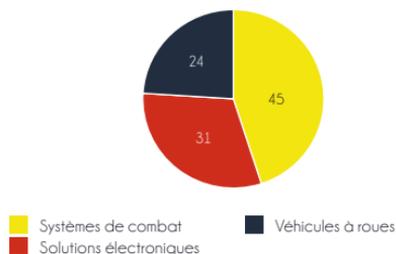
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
AIM Infrarot Module	50%	Allemagne
ARTEC	64%	Allemagne
Rheinmetall Denel Munition	51%	Afrique du Sud
Nitrochemie AG	51%	Suisse
Eurospike GmbH	40%	Allemagne
Projekt System & Management GmbH	50%	Allemagne

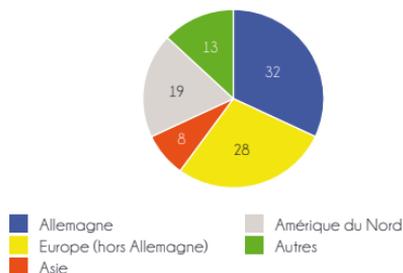
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	2 007	2 141	2 335	2 155
Variation (%)	5,74%	6,68%	9,06%	-7,71%
Défense (%)	50%	48%	50%	47%
Export (%)	66%	63%	67%	68%
Résultat d'exploitation	234	223	145	60
Marge opérationnelle	11,66%	10,42%	6,21%	2,78%
Résultat net	166	161	109	-27
Carton de commandes	4 772	4 541	4 987	6 050
Effectifs	9 037	9 833	9 623	9 193

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	KMW	Kongsberg	Eurofighter GmbH	Thales	BAE Systems	Sikorsky	MTU	Alibus Group	Diehl BGT Defence	Avior
Véhicules blindés (maître d'oeuvre)										
Véhicule blindé de combat d'infanterie 8x8 Boxer	●					●				
Véhicule blindé haute mobilité Bv206s (sous licence)				●						
Equipements sur plateforme externe										
Char de combat lourd Leopard 2 (canon L55 de 120mm, système de contrôle de tir, électronique et assemblage de 1239 unités)	●					●		●		
Véhicule blindé de combat d'infanterie PUMA (canon MK 30-2/ABM de 30mm)	●					●		●		
Obusier automoteur PzH 2000 (châssis, canon, contrôle de tir, munitions)	●									
Tourelles et Systèmes d'armes										
Tourelleau télé-opéré PROTECTOR		●								
Canon de 30mm LANCE et Canon télé-opéré LANCE RC										
Systèmes de défense aérienne										
Système MOOTW Skyshield/ Système C-RAM					●					
Canon (simple et double) de 35mm Skyshield					●					
Systèmes et équipements										
Radar de veille tactique 3D X-TAR3D										
Véronique pour véhicules blindés ODS										
Système de conduite de tir FCU										
Simulation et entraînement										
Simulateurs (Tigre, Eurofighter, NH-90, MiG-29K, Tornado)		●	●							●
Systèmes et solutions aéroportées										
Drone de reconnaissance KZO								●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Recul de -8% en un an du CA consolidé 2013, à 2,2 Mds€, en raison du repli des ventes des branches Systèmes de combat (-10%, à 1 Mds€) et Véhicules à roues (-5%, à 500 M€), mais un carnet de commandes en hausse de +21% en glissement annuel, à 6,1 Mds€ (book-to-bill de 1,55)
- ▶ Perspectives de croissance du CA 2014, à 2,3 Mds€ et du résultat opérationnel, à 90 M€, portées par la reprise de son activité munitionnaire
- ▶ Annonce, début 2013, du plan stratégique « Rheinmetall 2015 » dont l'objectif est d'accroître la compétitivité, par le biais d'une réduction des effectifs (-600 emplois) et la réalisation de 40 à 50 M€ d'économies par an
- ▶ Lancement de la construction d'un nouveau site industriel dédié aux systèmes électroniques à Brème
- ▶ Malgré l'ouverture de négociations entre KMW et Nexter en vue d'un potentiel rapprochement en 2015 (option favorisée par l'actionariat de KMW), le scénario d'une consolidation nationale Rheinmetall Défense/KMW reste envisagé, voire soutenu par le ministère fédéral de l'Economie

Marché national

- ▶ Une part de 32% du CA 2013 liée aux commandes nationales
- ▶ A l'image de KMW, une adaptation de Rheinmetall rendue nécessaire dans un contexte de réforme de la Bundeswehr et de revue des programmes par le ministère fédéral de la Défense
- ▶ Dans le contexte de la modernisation du parc de véhicules blindés de la Bundeswehr, obtention d'un marché portant sur 700 systèmes (senseurs et dispositifs de conduite de tir) pour un montant de 55 M€

Marchés export

- ▶ Présence dans 8 Etats européens (hors Allemagne), et 10 Etats tiers : Etats-Unis, Canada, Algérie, Afrique du Sud, Russie, Arabie saoudite, EAU, Singapour, Malaisie et Australie
- ▶ Développement des activités à l'international en ciblant prioritairement les zones MENA et Asie-Pacifique, qui ont contribué à hauteur de 32% des commandes 2013 : 60 Leopard 2A7 au Qatar (475 M€), 103 Leopard 2A4 en Indonésie (216 M€)
- ▶ Extension de sa présence hors Europe et établissement de partenariats stratégiques : Moyen-Orient (ouverture d'un bureau à Riyad), Asie (MoU en Malaisie), Canada (marché VBTP de 100 M\$ remporté avec Textron), Algérie (consortium avec Ferrostaal et Acabar dans le cadre d'un marché de 2,7 Mds€, pour la production de 980 blindés et ouverture d'une ligne de production FUCHS à Constantine), EAU (création d'un site de production de munitions avec Tawazun), et Afrique du Sud (contrat de modernisation des systèmes de défense aérienne)
- ▶ Des difficultés à l'export en raison d'une politique de contrôle de plus en plus restrictive (sous la pression du ministère fédéral allemand de l'Economie), avec pour conséquence le retrait de la licence d'exportation relative à la construction d'un centre d'entraînement et de formation en Russie (marché de 100 M€)

Technologies et Innovations

- ▶ Investissements en R&D niveau groupe de 226 M€ (~5% du CA), et objectif d'atteindre les 400 M€ (avec CAPEX), toutefois seulement 74 M€ alloués à la branche Défense
- ▶ Des activités de R&D qui mobilisent près de 20% des effectifs de la branche Défense (~2 000 personnes)
- ▶ Principaux domaines de recherche : survivabilité (système de fantassin du futur GLADIUS), protection (anti IED, missiles et roquettes), vétronique et optronique



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Solutions avioniques et de visualisation
- ▶ Systèmes de navigation et de désignation
- ▶ Systèmes de communication
- ▶ Systèmes électroniques et systèmes intégrés
- ▶ Simulation et formation

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Kelly Ortberg
Directeur général	Kelly Ortberg
Directeur financier	Patrick Allen

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	COL
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	10 540

Principaux actionnaires

Capital World Investors	12,40%
ValueAct Capital Management	9,70%
The Vanguard Group	6,60%
Autres	71,30%

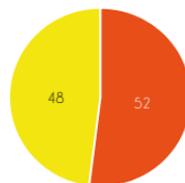
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Data Link Solutions	50%	Etats-Unis
Integrated Guidance Systems	50%	Etats-Unis
Vision Systems International	50%	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.09.2013)

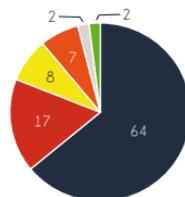
M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	3 493	3 453	3 678	3 471
Variation (%) [S]	4,6%	3,8%	-1,7%	-2,5%
Défense (%)	61,8%	58,5%	54,8%	52,0%
Export (%)	29,1%	30,2%	32,9%	36,1%
Résultat d'exploitation	600	614	667	654
Marge opérationnelle	17,2%	17,8%	18,1%	18,8%
Résultat net	423	455	474	476
Carton de commandes	3 394	3 161	3 736	3 539
Effectifs	20 000	20 500	19 000	18 300

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Government Systems ■ Commercial Systems

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Etats-Unis ■ Canada
 ■ Europe ■ Afrique, Moyen-Orient
 ■ Asie-Pacifique ■ Amérique latine

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Tata Group	BAE systems	Elbit systems	Lockheed Martin	Embraer	Northrop Grumman	Harris Corp.	Thales	Inmarsat	Boeing
Systèmes de communication										
Radio logicielle (Famille Flex-net, AN/ARC-220)	●									
Joint Tactical Radio System-GMR					●	●				
Solutions de liaison de données L-16 (JTDS, MIDS, URC-138, MOS)		●								
Famille de systèmes de communication par satellites (SAT-906B, 2100B, 2200, 6100)								●		
Systèmes avioniques et de visualisation										
Système d'affichage intégré pour équipage (M1A2, M2A1, Stryker, HMMWV)										
Dome de projection Griffon pour simulateur F-35										
Viseur de casque F-35 Gen III HMDS		●								
Viseur de casque JHMCS (F-15, F-16, F/A-18)										●
Systèmes intégrés										
Moteur de chiffrement JANUS										
Systèmes d'instrumentation (programme Common Range Integrated Instrumentation System)				●						
Système combattant du fantassin (programme Ground Soldier Ensemble)		●								●
Systèmes de navigation et de désignation										
Récepteur GPS DAGR										
Famille de systèmes de contrôle de vol et de centrales inertielles ATHENA										
Système de désignation de cibles FIRESTORM							●			
Systèmes électroniques										
Transpondeurs (TPR-901, TDR-94-94D)										
Systèmes de contrôle d'antennes (dispositif ROEM)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA en légère baisse depuis 2011, en raison de la forte exposition de l'entreprise à un marché américain de la défense impacté par les coupes budgétaires du DoD ; des perspectives d'un retour à la croissance dès 2015, grâce à la stabilisation des activités défense et au dynamisme des marchés civils (secteur aéronautique civil en croissance de +5% par an)
- ▶ Une stratégie réussie de diversification des activités en direction des marchés civils et duaux, avec des ventes de la branche Commercial Systems susceptibles d'atteindre 56% du CA en 2014 (estimation) contre 48% en 2013, et surtout 38% en 2010
- ▶ 5 opérations d'acquisition menées depuis 2009, la dernière en date (décembre 2013) ciblant l'entreprise ARINC, pour 1,4 Mds\$, un fournisseur spécialisé dans les systèmes de gestion de l'information (aéronautique, et systèmes sol) ; dans le même temps, des opérations de cession d'activités défense considérées comme non-stratégiques ou non rentables (Kaiser Optical, Rollmet, Datapath)

Marché national

- ▶ Des ventes 2013 réalisées à hauteur de 64% sur le marché national, voire 81% sur la zone Amérique du Nord (en comptant les 17% réalisés sur le marché canadien)
- ▶ Ambition de développer les activités MCO (postes de pilotage F-22 et systèmes de navigation des 417 appareils KC-135) et de modernisation (C-130H de l'USAF en partenariat avec L-3)
- ▶ Un systémier-équipementier, partenaire stratégique des grands maîtres d'œuvre américains, cherchant à sécuriser ses positions et à prendre à son compte une plus grande part de valeur ajoutée sur les programmes du DoD, tels que sur l'avion de combat F-35 et le système WIN-T (Lockheed Martin), ou encore l'hélicoptère VH-92 Marine One (Sikorsky) et le démonstrateur X-47B (Northrop Grumman)
- ▶ Son offre, réalisée en partenariat avec CACI, sélectionnée par l'US Army pour un marché structurant de 125 M\$ visant à fournir des solutions SATCOM et des services radio et de soutien (programme WIN-T)

Marchés export

- ▶ Une part de 36% des ventes 2013 réalisée hors marché américain, et un objectif 2018 ambitieux, ciblant les 50% du CA à l'export (et 35% pour les activités défense export, contre 29% en 2013)
- ▶ Une stratégie offensive à destination des marchés dits « émergents », en Amérique latine (des ventes en hausse de +113% depuis 2011) et en Asie notamment, par l'établissement de partenariats avec des grands groupes locaux (maîtres d'œuvre ou équipementiers de rang 1 sur de grands programmes) : avec AVIC et CETCA en Chine dans le domaine de la simulation et des systèmes de navigation (création d'une JV), TATA en Inde (modernisation des systèmes radio de l'armée de l'Air), ou Embraer au Brésil (solution EP-80 pour simulateur EMB-314, avionique KC-390)
- ▶ Souhait d'améliorer son empreinte locale afin d'être en mesure de répondre aux exigences des Etats clients en matière de transferts de technologies : extension de son usine brésilienne (systèmes avioniques), prise de participation de 49% dans Zen Technologie en Inde (simulation)

Technologies et Innovations

- ▶ Une priorité donnée aux activités de R&D (en particulier pour les projets à applications duales), lesquelles bénéficient d'un financement de 921 M\$ en 2013 (~20% du CA)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste

- ▶ Systèmes de propulsion aéronautique
- ▶ Systèmes de propulsion navale
- ▶ Energie (turbines à gaz, compresseurs, nucléaire civil)
- ▶ Systèmes d'énergie distribuée

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Ian Davis
Directeur général	John Rishton
Directeur financier	Mark Morris

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	RR
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M£)	19 109

Principaux actionnaires

Invesco Asset Management	4,98%
Capital Research & Management Co	4,73%
Northern Cross LLC	4,17%
Baillie Gifford & Co	3,65%
Autres (dont action spéciale du gouvernement britannique)	82,47%

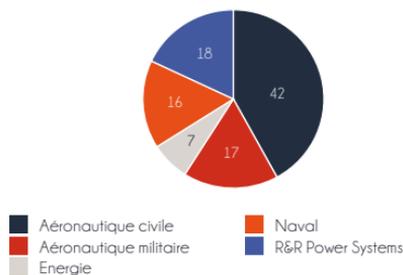
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
AirTanker Holdings Limited	20%	Royaume-Uni
Turbo-Union Engines	40%	Royaume-Uni
EPI Europrop International GmbH	28%	Allemagne
LHTEC	50%	Etats-Unis
MTU Turbomeca Rolls-Royce GmbH	33%	Allemagne
AirTanker Services Ltd	22,3%	Royaume-Uni

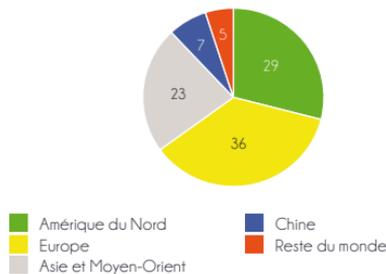
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : N/R)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	12 923	12 817	14 997	18 266
Variation (%) [E]	6,44%	0,35%	9,32%	27,56%
Défense (%)	27%	27%	26%	24%
Export (%)	86%	88%	87%	88%
Résultat d'exploitation	1 317	1 367	1 699	1 807
Marge opérationnelle	10,19%	10,66%	11,33%	9,89%
Résultat net	633	977	2 880	1 624
Carton de commandes	68 959	71 668	74 172	84 319
Effectifs	38 900	40 400	42 800	55 200

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Safran	MTU Aero	GE/Avio	ITP	Pratt & Whitney	Honeywell	Standard Aero	DCNS
Systèmes de propulsion pour avions								
Turboréacteur RB199 (Tornado)		●	●					
Turboréacteur EJ200 (Eurofighter)		●	●	●				
LiftSystem™ pour l'avion de combat F-35B					●			
Turboréacteur Adour (BAE Hawk AJT)	●							
Turbopropulseur TP400-D6 (A400M)	●	●		●				
Turbopropulseur T56 (C-130)							●	
Systèmes de propulsion pour hélicoptères								
Turbine MTR390 (Tigre)	●	●		●				
Turbine CTS800 (Dhruv, A129, UH-1Y, AW159 Wildcat)					●			
Turbopropulseur AE1107 (V-22 Osprey)						●		
Systèmes de propulsion pour drones								
Turboréacteur AE3007 (RQ-4 Global Hawk et MQ-4C Triton)								
Systèmes de propulsion navale								
Turbine MT30 (porte-avions type Queen Elizabeth, frégates T26)								
Turbine WR-21 (destroyers T45)						●	●	
Chaudière nucléaire REP-2 (SNLE Vanguard, SNA Astute)								
Chaudière nucléaire REP-3 (SNA Astute, programme Successor)								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Augmentation des ventes 2013 dans le domaine aéronautique militaire, +7% à 2,6 Mds£ (50% équipements et 46% services), grâce à une hausse des livraisons de moteurs (893 vs 864)
- ▶ Un carnet de commandes défense en baisse de -15% en 2013, et perspective d'un repli de -15% à -20% du CA défense 2014, en raison de la baisse des livraisons liées aux programmes V-22, C-130J et Eurofighter (retour à la croissance attendu en 2015) ; toutefois bonne tenue des ventes dans le secteur civil (sélection de son moteur Trent 7000 sur l'A330neo et monopole sur le programme A350XWB avec son TrentXWB)
- ▶ Pour la première fois depuis sa privatisation en 1987, adoption d'un programme de rachat d'actions de 1 Mds£, soit près de 5% de la valeur de sa capitalisation boursière, marquant une rupture dans sa stratégie
- ▶ Afin d'améliorer sa rentabilité, lancement d'un processus de rationalisation interne (fermeture de sites, réduction des effectifs de -11%, et modernisation des infrastructures industrielles via un investissement de 690 M£) et recentrage de son portefeuille d'activités (vente des actifs les moins rentables)
- ▶ Cession des activités de production de turbines à gaz et de compresseurs (activités Energie) au groupe Siemens pour 950 M£, et vente à Safran de sa participation (50%) dans leur programme commun de turbines d'hélicoptère RTM322 (après avoir également cédé ses parts dans la JV IAE à Pratt & Whitney)
- ▶ Négociations avortées, en janvier 2014, concernant un possible rachat du finlandais Waertilaue Oyj (propulsion navale), une opération qui devait venir renforcer les activités moteur diesel de la gamme médiane

Marché national

- ▶ 12% des ventes générés sur le marché britannique, et une position de leader national sur le marché des moteurs et turbines navales militaires ; partenaire stratégique des maîtres d'œuvre en charge des principaux programmes nationaux d'équipements, et menés en coopération (BAE Systems et AgustaWestland)
- ▶ Des activités Propulsion navale nucléaire fortement consolidées et sécurisées suite à l'établissement par le MoD, le 13 février 2013, d'un contrat cadre d'une durée de 10 ans et d'un montant de 800 M£, relatif aux systèmes de propulsion des SNA type Astute et des futurs SNLE type Successor (composante du Submarine Enterprise Performance Programme-SEPP)
- ▶ Son offre de turbine MT30 sélectionnée par le MoD pour équiper les futures frégates T26 (également retenue pour équiper les deux porte-avions HMS Queen Elizabeth et HMS Prince of Wales)

Marchés export

- ▶ Des activités fortement internationalisées, notamment aux Etats-Unis (1er marché du groupe avec 3,8 Mds£ de CA) et en Asie
- ▶ Une présence au sein des principaux programmes du DoD, aéronautiques militaires (Global Hawk, V-22, C-130J, et C-27J, P-3C, E-2) et naval (système propulsif des frégates LCS et de la future flotte de 73 aéroglisseurs de l'US Navy), et un objectif de développement des activités services
- ▶ En 2013, sécurisation du marché saoudien « Mission Care » portant sur le MCO des moteurs EJ2000 de la flotte d'avions de combat Eurofighter (492 M£)

Technologies et Innovations

- ▶ Augmentation des investissements bruts de R&D 2013 à 1,1 Mds£ (+22%), dont 746 M£ autofinancés, mais contraction, depuis 2011, du budget de R&D alloué à la défense

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Véhicules blindés à roues
- ▶ Véhicules tactiques et logistiques
- ▶ Chaîne de propulsion pour blindés
- ▶ Systèmes d'armes (tourelles téléopérées)
- ▶ MCO et modernisation

GOUVERNANCE

Président directeur général S. Chmielewski
 Directeur financier Christian Cusset

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice
 Lieu de cotation Entreprise non cotée
 Capitalisation (M€)
 Principaux actionnaires
 Volvo Group | 100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
-	-	-

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012*	2013
CA	N/R	120	352	440
Variation (%)	N/R	N/R	156,08%	17,86%
Défense (%)	100%	100%	90%	95%
Export (%)	56%	N/R	82%	37%
Résultat d'exploitation	N/R	10	23	-10
Marge opérationnelle	N/R	8,14%	7,57%	-2,49%
Résultat net	N/R	8	16	-13
Cartet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	N/R	N/R	~1 013	1 500

* A partir d'octobre 2012 consolidation des résultats de Panhard General Defense

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Nexter	Thales	Astras	Avibras
Véhicules de reconnaissance				
Véhicule blindé léger à roues 4x4 VBL		●		
Véhicule blindé léger à roues 4x4 VBR				
Véhicule blindé léger à roues 4x4 PVP				
Véhicules blindés de transport				
Véhicules tactiques polyvalents blindés à roues 4x4 ou 6x6 VAB Mk1	●	●		
Véhicule tactique polyvalent blindé à roues 6x6 VAB Mk3		●		
MRAP (véhicule blindé résistant aux engins explosifs improvisés) Higuard				
Chaîne de propulsion pour blindés				
Véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI)	●			
Véhicules tactiques légers				
Véhicules tactiques légers à roues 4x4 VLRA (Commando, PC, STL, SAN, SH, DTT)				
Véhicules tactiques blindés légers à roues 4x4 Sherpa Light (APC, Scout, FS, SW, Carrier)				●
Véhicules tactiques légers à roues 4x4 ALTV (pick-up, Torpedo, SW, SAN, PC)				
Camions tactiques et de transport logistique				
Véhicules logistiques tracteurs 4x4 / 6x6 / 8x4 / 8x8 KERAX				
Camions tactiques 4x4 ou 6x6 Sherpa Medium				

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Intégralité des activités de RTD consolidées au sein de la branche Volvo Group Government Sales (VCGS, créée en 2011)
- ▶ En 2013, réorganisation de VCGS, et nomination de Stefano Chmielewski au poste de président de la branche, prenant de facto la direction de RTD (en remplacement de Gérard Amiel)
- ▶ En octobre 2012, rachat de Panhard par le groupe Volvo via RTD pour 62,5 M€, et intégration des activités d'ACMAT jusqu'ici demeurées indépendantes d'un point de vue comptable
- ▶ Des opérations de croissance externe formalisant une nouvelle étape de concentration des constructeurs européens de véhicules militaires
- ▶ Les produits phares Panhard (véhicules blindés légers à roues 4x4 VBL et PVP) désormais partie intégrante de la gamme de véhicules destinés aux clients gouvernementaux, aux côtés des marques Renault Trucks Defense (véhicules tactiques légers et moyens à roues 4x4 et 6x6, type VAB Mk1 et successeur Mk3, famille Sherpa, et véhicules logistiques camions/porteurs Kerax, véhicules tactiques VLRA et pick-up ALTV de sa filiale ACMAT Defense), Mack Defense et Volvo Defense

Marché national

- ▶ Associé à Nexter et Thales dans le cadre du programme Scorpion de modernisation des véhicules blindés de l'armée de Terre (2080 VBMR et 248 EBRC), lequel devrait voir la notification au dernier trimestre 2014 d'un contrat de 6,5 Mds€ sur une période de 18 ans (dont environ 2,5 Mds€ pour RTD)
- ▶ Un marché national qui génère près de 63% du CA du groupe

Marché export

- ▶ Un industriel très présent sur les marchés export (environ 37% du CA) avec une accélération de l'internationalisation des activités depuis 2012
- ▶ Une stratégie export plus agressive afin de servir l'objectif très ambitieux d'un CA consolidé de 700 M€ à l'horizon 2015
- ▶ Un carnet de commandes export largement porté par les zones Moyen-Orient et Afrique (contrat SHERPA et MIDS de 400 M€ en Egypte, contrat Bastion Patsas au Tchad, contrat en cours de négociation Arabie Saoudite/Liban), premiers marchés du groupe
- ▶ Suspension, en avril 2014, du protocole de coopération signé en février 2013 avec le groupe public russe UVZ, portant sur un projet de développement d'un véhicule blindé de transport 8x8 ATOM (en remplacement des BTR-60 et BTR-80 de l'armée russe), dans le contexte de la crise ukrainienne
- ▶ Dans la perspective du marché brésilien de véhicule blindé 4x4 VBMT-LR (cible d'acquisition de 174 unités), établissement d'un partenariat avec le groupe brésilien Avibras afin de proposer une version modifiée de son Sherpa Light (Tupi), face aux concurrents Iveco Defence Vehicles LMV, Inbraland Clodiador BLSR et BAE Systems LSSA RG32MLTV 4x4

Technologies et Innovations

- ▶ Axes prioritaires de R&D : technologies de protection et de blindage (survivabilité), vétronique, moteurs hybrides, architecture électronique (BattleNet Inside)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique (assemblage aéronaves, production d'équipements)
- ▶ Défense (production et MCO de solutions terrestres, simulation, et systèmes C4I)
- ▶ Ammotec (production de munitions de petit calibre)
- ▶ Spatial (production de structures et équipements)
- ▶ Aérostructures (production de tronçons de fuselage)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration Hans-Peter Schwald
 Directeur général Urs Breitmeier
 Directeur financier Urs Kiener

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M CHF)

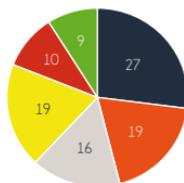
Principaux actionnaires

Autorités fédérales de la Confédération suisse | 100%

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 301	1 391	1 444	1 423
Variation (%) (CHF)	5,90%	-4,57%	1,58%	0,63%
Défense (%)	48%	52%	50%	44%
Export (%)	57%	53%	56%	61%
Résultat d'exploitation	71	89	94	93
Marge opérationnelle	5,46%	6,42%	6,49%	6,56%
Résultat net	67	79	65	76
Carnet de commandes	1 241	1 395	1 337	1 504
Effectifs	7 719	7 739	8 188	8 241

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)

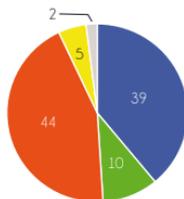


■ Aéronautique ■ Ammotec
 ■ Défense ■ Aérostructures
 ■ Spatial ■ Services

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
RUAG Aviation Malaysia	65%	Malaisie
Nitrochemie AG	49%	Suisse
CFS Engineering	40%	Suisse
HTS GmbH	25%	Suisse
Arianespace	3%	France

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Suisse ■ Asie/Pacifique
 ■ Europe ■ Reste du monde
 ■ Amérique du Nord

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	HAL	General Dynamics	United Launch Alliance	Rheinmetall Defence	Soab AB	KMW	Dassault Aviation	BAE Systems	Airbus Group	IAI
Aéronautique										
Avion bi-propulseur Dornier 228NG	●									
HALO (High Altitude and Long Range Research Aircraft)		●								
Drone tactique Ranger 95										●
Démonstrateur UCAV NEURON (interface armement)							●			
Système laser pour atterrissage des drones OPATS										
Système de guerre électronique intégré en nacelle ISSYS-Pod						●				
Simulateurs de vol (F/A-18 SHOTS, PC-7 FS, MISIM ADS 95 Ranger)										
Terrestre										
Mortier 120mm Bighorn				●						
Véhicule de combat d'infanterie IFV 2000								●		
Char de combat lourd Pz 87 Leo				●		●				
Engin blindé du génie AEV3 Kodiak				●						
Système de protection pour véhicules blindés SidePRO-LASSO										
Drone terrestre Kit VERO		●								
C4ISR										
Système radio POLYCOM									●	
Spatial										
Coiffes pour lanceurs		●							●	

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes dans le domaine civil pour la première fois supérieures à celles générées sur le marché de la défense (56% contre 44%), et un CA consolidé relativement stable depuis deux ans
- ▶ Un second plan de restructuration des activités défense initié en 2013, se traduisant par des mesures de réduction des effectifs sur le site d'Aldorf (-40%) et l'établissement allemand d'Oberpfaffenhofen (-10%)
- ▶ Une stratégie de croissance externe dynamique avec 4 opérations d'acquisition menées depuis 2012 : la PME française CAVAP (systèmes d'entraînement et simulateurs de tirs), l'australien Rosebank Engineering (maintenance aéronautique), et en Suisse, la B.U. Ascom Defense (équipements de communication) et la ligne de produits Satorays (cybersécurité)
- ▶ 200 emplois menacés suite à l'annulation du programme d'acquisition de 22 avions de combat Gripen E (groupe SAAB AB), conséquence du vote négatif lors du référendum organisé en mai 2014

Marché national

- ▶ Leader sur le marché suisse de la défense, un groupe assurant le cas échéant, la production sous licences des matériels achetés par le Département fédéral de la Défense (DDPS) auprès de fournisseurs étrangers
- ▶ Le DDPS, toujours premier client du groupe, malgré une contribution au CA en baisse (32% en 2013 contre 36% en 2012)
- ▶ Des activités sur le segment aéronautique militaire impactées par l'annulation du programme d'acquisition d'avions de combat Gripen E (remise en cause des offsets négociés) et par le retrait de service, prévu d'ici 2016, de la flotte des Tiger F-5
- ▶ En charge des programmes de modernisation WE89 (15 hélicoptères de transport Super Puma TH-06) et Upgrade 25 (2 F/A-18 D et 4 F/A-18 C) ; et sur le marché MCO, notification d'un contrat SLA (Service level agreement) d'une durée de 5 ans

Marchés export

- ▶ Ambition de développer les activités défense à l'international, ciblant l'Allemagne, la France, les EAU, et plus globalement l'Europe du Nord et de l'Est, l'Asie du sud-est, l'Amérique latine, et le Canada ; accent mis sur la recherche de partenaires locaux afin de densifier le réseau global de distribution des produits défense RUAG
- ▶ L'appareil Dornier 228 NG, produit phare à l'export (achat de 10 unités par le Venezuela, et 5 par la Malaisie)
- ▶ Accord de coopération avec ASELSAN (Turquie) dans le domaine de la modernisation des véhicules blindés chenillés, et partenariat avec Patria pour le soutien en service des flottes finlandaises et suisses de F/A-18
- ▶ Sélectionné comme équipementier partenaire stratégique par United Launch Alliance, dans le cadre des programmes de lanceurs Atlas V et Delta IV (coiffes des lanceurs)

Technologies et Innovations

- ▶ Réalisation, en partenariat avec General Dynamics, d'un démonstrateur UGV (kit VERO) dérivé du véhicule 4x4 Eagle IV, et participation au programme suisse ARTOR (amélioration de l'autonomie des robots terrestres)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste, systémier-équipementier, missileier

- ▶ Aéronautique militaire
- ▶ Systèmes de missiles et systèmes d'armes
- ▶ Electronique de défense
- ▶ C4ISR et systèmes d'alerte avancée
- ▶ Sécurité de l'information et intégration de systèmes
- ▶ Simulation

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	M. Wallenberg
Directeur général	Håkan Buskhe
Directeur financier	Magnus Örnberg

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	SAAB B
Lieu de cotation	Nasdaq OMX Stockholm
Capitalisation (M SEK)	20 662

Principaux actionnaires

Investor AB	30%
Wallenberg Foundations	8,70%
SwedenBank Robur Funds	4,80%
AFA Insurance	4,60%
Autres	51,90%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Akaer	15%	Brésil
Taurus Systems	33%	Allemagne
Aerostructures Assemblies India	26%	Inde
AVIA SATCOM	37%	Thaïlande
Denel Aerostructures	20%	Afrique du Sud

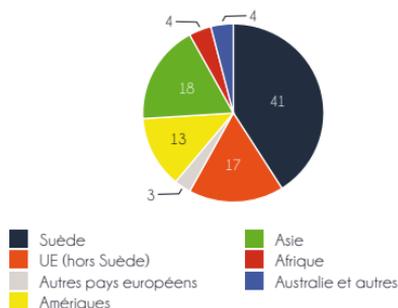
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	2 562	2 602	2 758	2 745
Variation (%) (SEK)	-0,86%	-3,83%	2,18%	-1,08%
Défense (%)	83%	84%	82%	81%
Export (%)	62%	63%	64%	59%
Résultat d'exploitation	102	326	236	155
Marge opérationnelle	3,99%	12,52%	8,54%	5,66%
Résultat net	48	246	179	86
Caractéristiques de commandes	4 347	4 117	3 924	6 920
Effectifs	12 536	13 068	13 698	14 140

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	BAE Systems	Thales	Finmeccanica	Aerotech	Dassault Aviation	Denel	Embraer	Alcatel	Diehl BCT Defence	MBDA
Aéronautique militaire										
Avion de combat Gripen	●	●	●	●		●	●	●		
Avion Saab 2000 (ERIEYE AEW&C ou MPA)										
Drone VTOL Skeldar										
Démonstrateur UCAV NEURON (conception du fuselage principal, des trappes de train, de l'avionique, ainsi que du système carburant)				●						
Systèmes de missiles, systèmes d'armes, artillerie										
Canon sans recul antichar Carl Gustav M3										
Système de défense aérienne très courte portée sol-air RBS-70NG										
Missile antinavire RBS-15 Mk3								●		
Missile air-air courte portée Iris-T								●		
Missile air-air longue portée Meteor									●	
Missile de croisière Taurus KEPD 350									●	
Solutions de défense et de sécurité										
Famille de systèmes de radar de surveillance Giraffe (AMB, 4A, 8A, 1X)										
Système radar de détection et localisation Arthur										
Système AEW&C ERIEYE						●				
Electronique de Défense										
Système d'éjection de contremesures BOL	●									
Système de guerre électronique IDAS (Integrated Defensive Aids System)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA consolidé en baisse de -1% en glissement annuel, à 23,8 MdsSEK et de -3% à périmètre constant, principalement en raison de l'impact négatif généré par les compensations industrielles
- ▶ Sur la période 2010-2013, 21 opérations de croissance externe réalisées (2 MdsSEK) et cession de 12 filiales (1,9 MdsSEK)
- ▶ Adoption d'une nouvelle organisation commerciale articulée autour de 6 zones géographiques (hors Suède)
- ▶ En parallèle, restructuration des activités australiennes et suédoises de sa branche Solutions de défense et sécurité
- ▶ Face à l'effondrement de sa rentabilité, lancement d'un plan d'économies de 500 MSEK (avec suppression de 900 emplois au sein des branches Dynamics, Electronique de défense, et Soutien et Services)

Marché national

- ▶ Premier marché du groupe, la Suède génère 41% du CA consolidé
- ▶ Notification par le FMV d'un contrat de 29,8 MdsSEK portant sur la modernisation de 60 Gripen (IAS 39-C) au standard E (intégration d'un radar AESA) sur la période 2013-2026, et d'un contrat d'intégration du missile Meteor sur Gripen E (186 MSEK)
- ▶ Sélection du groupe Saab AB pour un marché de 1,3 MdsSEK relatif à des prestations de soutien de la flotte en service
- ▶ Reprise, en juillet 2014, du constructeur national de sous-marins Kockums, jusqu'ici détenu par l'allemand TKMS ; une opération réalisée sous la pression du gouvernement suédois, ce dernier accusant la maison-mère allemande d'entraver le développement de sa filiale à l'export

Marchés export

- ▶ Au Brésil, sélection fin décembre 2013 du Gripen NG dans le cadre du programme FX-2 (acquisition de 36 appareils), et signature le 27 octobre 2014 du contrat de développement et de production (39,3 MdsSEK)
- ▶ Projet d'acquisition de 22 Gripen E par la Suisse finalement annulé suite au référendum organisé le 18 mai 2014
- ▶ Aux Etats-Unis, dans la perspective de l'appel d'offres TX-Trainer de l'USAF (350 appareils d'entraînement pour 11 Mds\$, en remplacement des Northrop T-38 Talon), signature, fin 2013, d'un accord de partenariat avec Boeing visant à proposer une offre commune sur la base de l'avion de combat Gripen
- ▶ Consolidation de sa stratégie de développement à l'export (déjà présent dans 52 pays), par le biais de partenariats stratégiques et d'une politique d'investissements ciblés (acquisition du britannique Hydro-Leak Ltd, montée au capital des chantiers indiens Pipavav à hauteur de 3,3% et du brésilien Akaer à 15%)
- ▶ Zones cibles prioritaires : Europe (Royaume-Uni, Allemagne), Amériques (Etats-Unis, Brésil), Asie-Pacifique (Inde, Thaïlande, Australie) et Afrique du Sud

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D particulièrement élevés (28% du CA)
- ▶ Dans le domaine aéronautique, des efforts de R&D concentrés sur le développement du Gripen E/F ou Gripen NG, qui intégrera un système radar AESA et des nouveaux senseurs
- ▶ Le projet de sous-marin de nouvelle génération A26, priorité de la filiale SAAB Kockums AB

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste, systèmeur-équipementier

- ▶ Propulsion aéronautique, spatiale et missile
- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques
- ▶ Optronique, avionique, navigation, électronique et logiciels critiques (domaines naval et terrestre)
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Sécurité (identification, sécurisation, détection)

GOUVERNANCE

Président directeur général

J-P Herteman

Directeur financier

Ross McInnes

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	SAF
Lieu de cotation	Nyse Euronext Paris
Capitalisation (M€)	21 243

Principaux actionnaires

Etat français	22,40%
Dirigeants et salariés	14,50%
Autocontrôle	0,20%
Autres	62,90%

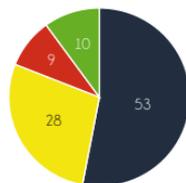
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Optrolead	50%	France
Sofradir	50%	France
EuroProp International GmbH	32%	Allemagne
Techspace Aero	67%	Belgique
Roxel	50%	France
CFM International	50%	France / Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

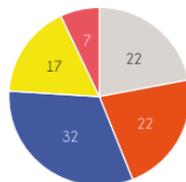
M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	11 028	11 658	13 615	14 490
Variation (%)	4,44%	5,71%	16,79%	6,43%
Défense (%)	12%	11%	10%	9%
Export (%)	75%	75%	77%	77%
Résultat d'exploitation	938	835	1 187	1 480
Marge opérationnelle	8,51%	7,16%	8,72%	10,21%
Résultat net	225	497	1 306	1 415
Carton de commandes	30 371	42 997	48 463	56 224
Effectifs	54 256	59 805	62 558	66 289

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Propulsion aéronautique et spatiale ■ Défense
■ Equipements aéronautiques ■ Sécurité

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ France ■ Asie
■ Europe ■ Amérique du Nord
■ Reste du monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Rolls-Royce	MTU Aero Engines	ITP	Avio Spazio	MBDA	HAL	General Electric	Airbus Group	Stemme	GKN
Systèmes de propulsion pour aéronefs										
Turboréacteur M88-2 E4 (Rafale)										
Turbopropulseur TP400-D6 (A400M)	●	●	●							
Turbomoteur Ardenne 1H1 (Dhruv)						●				
Turbomoteur MTR390 (Tigre)	●	●	●							
Turboréacteur LEAP							●			
Systèmes de propulsion spatiale										
Moteur Vulcain 2 (Ariane 5)				●			●		●	
Moteur cryotechnique Vinci (Ariane 5ME)				●			●		●	
Systèmes de propulsion pour missiles										
Turboréacteur TR60-30 (SCALP/Storm Shadow)										
Turboréacteur TR50 (MdCN)										
Systèmes optroniques et de navigation (Défense navale, terrestre et aéronautique)										
Boules optroniques Eurofir (NH-90, Caracal, Patroller)										
Mât optronique Series 30 SMS (SNA Suffren)										
Système de navigation inertielle SIGMA 40 (FREMM)										
Armements et missiles										
Autodirecteurs IR (MICA, MICA VL, Mistral, AASM, Magic 1 et 2, R511 et R530, FASCW(H)/ANL)										
AASM (famille d'armements guidés air-sol intelligents de nouvelle génération)					●					
Systèmes de drone										
Famille de drones longue endurance Patroller™								●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA consolidé 2013 en hausse de +6%, à 14,5 Mds€, tiré par le dynamisme de ses branches Propulsion (+11%) et Équipements aéronautiques (+12%), la branche Défense marquant le pas (-3%) ; des activités Propulsion Aéronautique et Spatiale toujours prédominantes (53% du CA) et de très bonnes perspectives de croissance sur le segment de services de maintenance moteurs
- ▶ Un carnet de commandes 2013 (en données ajustées) en forte croissance à 56 Mds€ (+16%), soutenu par ses programmes CFM56 et LEAP (total des commandes fermes et intentions d'achat de 10 800 unités)
- ▶ Une consolidation de ses activités sur le segment des systèmes électriques aéronautiques (désormais n°1 mondial) avec l'acquisition de Goodrich Electrical Power Systems, la reprise des activités de distribution électrique et de solutions cockpit d'Eaton Aerospace, et le partenariat avec Honeywell sur le système EGTS (Electric Green Taxiing System)
- ▶ Sur le segment des moteurs d'hélicoptères militaires, reprise, en avril 2013, de la part de Rolls-Royce (50%) dans le programme de turbines d'hélicoptères RTM322, permettant ainsi à Safran/Turbomeca d'en assurer la maîtrise d'œuvre unique ; une opération qui préfigure l'ambition du motoriste de développer une offre sur le haut du segment (hélicoptères lourds)
- ▶ Sur le segment des lanceurs spatiaux, annonce, en juin 2014, de la création d'une JV avec Airbus Group, afin de développer et d'exploiter des lanceurs modulaires et à coûts optimisés ; une opération en réponse à l'émergence de nouveaux acteurs (les américains SpaceX et Orbital ATK) et à l'évolution du profil des clients
- ▶ En mai 2014, signature d'un accord de coopération avec Thales Alenia Space France pour les plateformes de satellites de nouvelle génération Spacebus en propulsion « tout électrique »

Marché national

- ▶ Un CA niveau groupe réalisé à hauteur de 22% sur le marché national, et un ancrage industriel toujours important en France (60% des effectifs) ; toutefois, une activité moteur d'avions de combat (hors MCO) dépendante du programme Rafale et du client national
- ▶ Développement sur fonds propres (à partir des compétences acquises sur le Sperwer et sa version modernisée le Sperwer Mk II) du drone tactique longue endurance Patroller™, dans l'optique du marché de fourniture de systèmes de drones tactiques de nouvelle génération (quinzaine de vecteurs d'ici 2019) ; en janvier 2014, réception d'une commande de la DGA relative à la livraison de 3 drones tactiques Sperwer supplémentaires destinés à l'armée de Terre (et 2 en option)

Marchés export

- ▶ Dans le domaine des systèmes de propulsion, des ventes export étroitement liées aux performances des avions, et majoritairement portées par ses programmes civils (CFM56, LEAP)
- ▶ Sur les marchés export défense et sécurité, une implantation réussie au Brésil (implication de ses filiales équipementières sur le programme KC-390 et de Turbomeca do Brasil sur les 50 EC-725 ; rachat d'Optovac, et une présence historique en Inde (partenaire de HAL et de Max Aerospace)

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en forte hausse (+25%), à 1,8 Mds€, soit 12% du CA (800 brevets déposés en 2013), lié au développement et aux essais des moteurs LEAP et Silvercrest®
- ▶ Le 5 novembre 2014, obtention par sa JV RR Snecma Ltd d'un contrat destiné à poursuivre les études relatives à la motorisation dans le cadre du programme SCAF, notifié par le MoD britannique et la DGA



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Prestations de services supports et systèmes

- ▶ Cybersécurité et solutions IT
- ▶ Simulation et formation
- ▶ Systèmes de gestion de crises
- ▶ Protection des infrastructures critiques
- ▶ Solutions de protection des forces
- ▶ Systèmes de surveillance et équipements de sécurité

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	E. Sanderson
Directeur général	A. J. Moraco
Directeur financier	John Hartley

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	SAIC
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	2200

Principaux actionnaires

Vanguard Fiduciary Trust Co	12,80%
Vanguard Group, Inc.	5,07%
Schroder Investment Management Ltd.	4,33%
BlackRock Fund Advisors	3,80%
Autres	74%

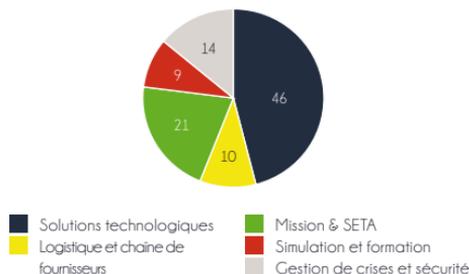
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Bechtel SAIC	N/R	Etats-Unis
IDIQ (ex-IJSI)	N/R	Etats-Unis
MaxIT	N/R	Etats-Unis
CloudShield Technologies	N/R	Etats-Unis
Vitalize Consulting Solutions (VCS)	N/R	Etats-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.01.2014)

M€uros	2011	2012	2013	2014
CA	3 494	3 684	3 600	3 002
Variation (%) [S]	-0,61%	-2,67%	1,01%	-13,80%
Défense (%)	N/R	47%	47%	50%
Export (%)	N/R	96%	95%	97%
Résultat d'exploitation	236	233	212	133
Marge opérationnelle	6,77%	6,32%	5,88%	4,44%
Résultat net	149	142	137	82
Carton de commandes	N/R	N/R	5 846	4 845
Effectifs	N/R	N/R	14 000	13 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En septembre 2013, un groupe SAIC scindé en deux sociétés : LEIDOS (solutions destinées aux marchés civils et de la sécurité intérieure) et SAIC (« pure player » sur le secteur de la défense et de la sécurité)
- ▶ Un nouvel ensemble SAIC désormais concentré sur les marchés gouvernementaux liés à l'ingénierie système (cybersecrétité, solutions IT, solutions de mobilité, simulation, systèmes de gestion de crise et C4ISR)
- ▶ Une société fortement pénalisée, car héritière de la majorité de la dette de l'ancienne structure, et contrainte de laisser ses principaux dirigeants rejoindre LEIDOS

Marché national

- ▶ Une part de 97% du CA 2014 réalisée auprès de clients gouvernementaux américains (29% US Army et 21% US Navy)
- ▶ Un CA défense en baisse de -14%, une tendance liée à la contraction des commandes du DoD et des agences gouvernementales
- ▶ Un recentrage opéré sur les segments les plus porteurs : cybersécurité, solutions IT, simulation
- ▶ Sur le segment des solutions IT, l'un des principaux fournisseurs du DoD et du DHS dans les domaines du big data, du cloud computing et des logiciels de gestion (finances, RH)
- ▶ Forte implication dans le cadre de nombreux programmes du DHS liés à la cyberprotection, mais aucun marché dimensionnant remonté auprès du DoD relatif à la sécurisation des réseaux de télécommunication

Marchés export

- ▶ Une présence marginale à l'export et principalement localisée en Europe, au Moyen-Orient et en Asie
- ▶ Des marchés export souvent liés à des initiatives de coopération gouvernementale en bilatéral

Technologies et Innovations

- ▶ Depuis son autonomie, un doublement de ses investissements R&D sur fonds propres (8 M\$)
- ▶ Principaux domaines d'innovation : cloud computing, smart grids et technologies de l'information
- ▶ Des partenariats structurants avec des spécialistes du secteur IT tels que McAfee, C3, Smart Grids Technologies ou encore NERA



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Hélicoptériste (filiale du conglomérat UTC)

- ▶ Hélicoptères militaires
- ▶ Hélicoptères civils
- ▶ MCO et services

GOVERNANCE

Président
Directeur général
Directeur financier

Mick Maurer
Art O'Leary
Mary Gallagher

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M\$)

Principaux actionnaires

United Technologies Corp

100%

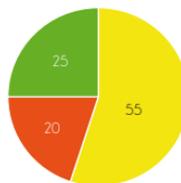
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Boeing Sikorsky International Services	50%	Etats-Unis
ALP Aviation	N/R	Turquie
AMMROC	N/R	EAU
Boeing Sikorsky Aircraft Support	50%	Etats-Unis
Tara Aerospace Systems Ltd	26%	Inde

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

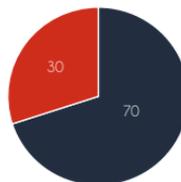
M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	5 042	5 284	5 286	4 708
Variation (%) (s)	5,8%	10,0%	-7,7%	-7,9%
Défense (%)	N/R	85%	86%	85%
Export (%)	N/R	34%	32%	30%
Résultat d'exploitation	540	603	554	447
Marge opérationnelle	10,7%	11,4%	10,5%	9,5%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	7 015	6 753	11 208	11 219
Effectifs	18 072	17 780	16 591	16 524

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Gouvernement américain ■ Civil
■ Ventes militaires internationales

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Etats-Unis ■ Autres

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Boeing	ALP Aviation	Terma A/S	Lockheed Martin	Korean Air	Saab AB	Tata Group	Sierra Nevada Corp	MHI	TAI
Hélicoptères militaires										
Démonstrateur SB-1 Defiant (programme JMR-TD)	●									
Hélicoptère biturbine de transport (12t) S-92/H-92		●		●		●				
Hélicoptère biturbine multirôle(10t) Seahawk (SH/MH-60, S-70B)			●	●				●		
Hélicoptère biturbine multirôle (10t) BlackHawk (UH-60/S-70i)		●			●	●		●		●
Hélicoptère triturbine de transport (34t) Famille Stallion (CH-53)										
Prototype S-97 RAIDER (programme AAS)										
Avion de transport et PATMAR										
Avion de transport et de patrouille maritime M28								●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un repli des ventes de -8% à 4,7 Mds\$, principalement lié à la baisse des dépenses militaires américaines
- ▶ Diversification des activités en direction des marchés civils et MRO (9 rachats en 10 ans), mais aucune opération de croissance externe réalisée sur la période 2012-2013
- ▶ Extension de la gamme d'appareils militaires, avec l'introduction de l'hélicoptère multi-rôle H-92 Superhawk (version militaire du S-92) et du nouvel hélicoptère de transport lourd CH-53K King Stallion
- ▶ Processus de rationalisation interne entraînant la fermeture, en 2013, du site industriel de l'Etat de New York, et adoption d'un plan de départs anticipés pour 2013/2014 (~570 emplois)

Marché national

- ▶ Un industriel très dépendant des commandes du DoD (plateformes et MCO)
- ▶ Notification, en mai 2014, par le DOD, du marché VXX Presidential Helicopter Replacement (Marine One), portant sur la fourniture de 6 appareils S-92 et 2 simulateurs, dans le cadre d'un contrat EMID (Engineering and Manufacturing Development) de 1,24 Mds\$, puis de 17 appareils à partir de 2019
- ▶ En juillet 2012, obtention d'un marché de 8,5 Mds\$ relatif à la fourniture de 653 appareils (UH/HH/MH-60) destinés à l'US Navy, avec une option pour 263 unités supplémentaires (valeur potentielle : 11,7 Mds\$), toutefois avec la baisse du budget de l'USN, réduction attendue dès 2015 du nombre d'unités commandées (-29)
- ▶ Notification, en décembre 2012, par l'US Navy d'un marché de 563 M\$ portant sur la maintenance des MH-60, puis, en juillet 2013, d'un marché de 435 M\$ relatif à la fourniture de 4 CH-53K

Marchés export

- ▶ Etablissement de partenariats stratégiques sur les marchés en croissance, notamment Arabie Saoudite (AMMROC) et Inde (JV avec Tata), et ouverture de 3 bureaux de représentation au Mexique, Malaisie, Colombie
- ▶ Signature, en mars 2014, d'un accord de licence et de production, accompagné de transferts de technologies, avec le gouvernement turc et le groupe industriel TAI, portant sur l'assemblage de 109 S-70i (version export de l'UH-60) et la production potentielle de 600 appareils
- ▶ Sur un marché brésilien dominé par Helibras (Airbus Helicopters), pénétration de Sikorsky par le biais des ventes FMS (2 S-70B Seahawk en 2013, et 3 hélicoptères UH-60M Black Hawk en 2014)
- ▶ Annonce, en octobre 2014, du retrait de l'offre Sikorsky (via sa filiale PZL Mielec) dans le cadre du marché polonais de 3 Mds\$ visant à fournir 70 hélicoptères multi-rôles

Technologies et Innovations

- ▶ Présentation, en février 2014, du démonstrateur S-97 RAIDER, un hélicoptère d'observation et d'attaque à rotors contra-rotatifs
- ▶ Dans le cadre du programme JMR-TD, déterminant pour l'avenir du groupe, partenariat avec Boeing afin de développer un hélicoptère successeur des AH-64 et UH-60 à horizon 2030 (démonstrateur SB-1 Defiant dont le premier vol est prévu en 2017)
- ▶ Développement d'une version dronisée de l'UH-60A, afin de se positionner sur le segment des solutions VTOL cargo dronisé, actuellement dominé par le K-MAX de Lockheed Martin/Kaman



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes de détection et d'identification (NRBC, rayon-X)
- ▶ Solutions de protection et de connexion des systèmes électroniques
- ▶ Solutions de pompage et de puissance pour le secteur de l'énergie
- ▶ Solutions médicalisées d'urgence
- ▶ Solutions de transport des fluides

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Sir G. Buckley
Directeur général	Philip Bowman
Directeur financier	Peter Turner

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	SMIN
Lieu de cotation	London Stock Exchange
Capitalisation (M£)	4 974

Principaux actionnaires

Harris Associates LP	5,30%
AXA Life	2,67%
M&G Investment Management Ltd	2,47%
Legal & General	2,38%
DWS Investment GmbH	2,30%
Autres	84,88%

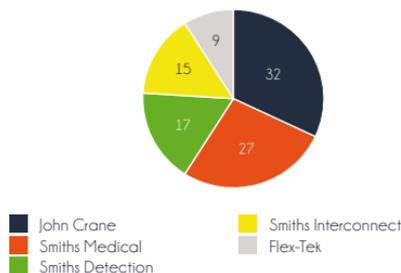
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
-	-	-

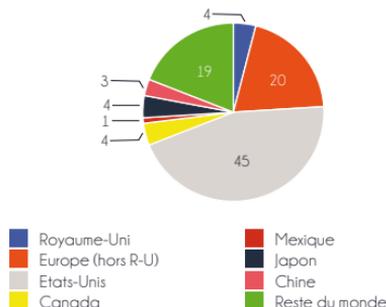
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.07.2013)

M Euros	2011	2012	2013	2014
CA	3 275	3 738	3 660	3 569
Variation (%) E1	2,6%	6,7%	2,6%	-5,1%
Défense (%)	9%	8%	6%	6%
Export (%)	96%	96%	96%	96%
Résultat d'exploitation	435	458	451	520
Marge opérationnelle	15,4%	13,4%	15,7%	12,8%
Résultat net	444	318	373	284
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	22 900	23 200	23 250	22 950

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Toton Technologies	Novartis	OptoSecurity	Argon Electronics	Analogic Corp
Smiths Detection					
Système portable d'identification des agents chimiques GUARDION	●				
Système de détection des agents biologiques Bio-Seeq Plus		●			
Famille de détecteurs portables NRBC LCD Series (Nexus, 3.2E, 3.3, M4A1 JCAD)			●		
Système portable de détection de rayonnements RadSeeker					
Système de détection d'explosifs (liquides) Hi-Scan Series				●	
Logiciel de sécurité intégré eVelocity		●			
Smiths Interconnect					
Connecteurs pour torpilles					
Connecteurs PCB					
Connecteurs RF coaxiaux et triaxiaux (Global Hawk, AH-64)					
Oscillateurs					
Antennes microstrip (C-17, RQ-5 Hunter)					

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une baisse du CA 2014 consolidé de -5% à 3,6 Mds€, en raison de la contraction des ventes dans les secteurs de la défense et de la santé ; des activités défense portées par les branches Smiths Detection et Smiths Interconnect, respectivement en baisse de -8% et -3% en glissement annuel
- ▶ Marginales (6% du CA 2014), les activités défense marquent globalement le pas depuis 2010, au profit de la montée en puissance des activités dans le domaine de la sécurité (détection, sécurité aéroportuaire et portuaire) par le biais notamment d'acquisitions d'entreprises spécialisées
- ▶ Un systémier-équipementier aux activités diversifiées, fondant sa stratégie sur le développement de synergies entre ses principaux domaines techniques (connectique, instrumentation, détection, ingénierie de précision)
- ▶ En mars 2013, restructuration de la branche Interconnect autour de 3 BU (Connector, Microwave et Power), et adoption d'un plan d'économies de 60 M€ à horizon 2017
- ▶ Depuis 2011, des cessions d'activités non rentables, et une volonté de se désengager de Smiths Medical

Marché national

- ▶ Une très faible dépendance à l'égard du marché britannique (5e marché du groupe avec 118 M€, 4% du CA consolidé 2014) et des implantations largement internationalisées
- ▶ Leader mondial des équipements NRBC à destination des clients gouvernementaux, une offre également sélectionnée par le MoD, en février 2013, pour un marché de fourniture d'équipements de protection (permettant le maintien de 260 emplois directs sur son site de Watford, selon l'entreprise)

Marchés export

- ▶ Un marché américain représentant 50% du CA consolidé 2014, et première destination des ventes pour les solutions défense (étroitement lié aux principaux maîtres d'œuvre américains, notamment General Dynamics et Lockheed Martin)
- ▶ Face à des perspectives difficiles sur le marché américain de la défense, une orientation de l'offre produits vers des applications liées au marché de la sécurité intérieure
- ▶ Souscription d'un nouvel emprunt de 800 M\$ sur 10 ans, afin de soutenir son développement en direction des zones Asie, Moyen-Orient et Amérique du Sud, caractérisées par une augmentation de la demande en solutions de détection
- ▶ Une stratégie d'internationalisation des activités par acquisition d'entreprises et ouverture de filiales locales, avec, par exemple, la création d'un site de production de systèmes de détection à Rayons-X en Malaisie, l'installation d'un centre d'affaires à Singapour, ou encore le rachat, en 2011, du distributeur brésilien de solutions de détection EBCC
- ▶ Notification, fin 2012, d'un contrat structurant de plus de 100 M\$ par le Qatar, afin d'équiper l'aéroport de Doha en systèmes de détection

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements R&D représentant 4% du CA 2014
- ▶ Une augmentation continue de la R&D autofinancée depuis 5 ans, pour atteindre 1109 M€ en 2014 (+5%), dont 35% et 21% consacrés respectivement aux branches Detection et Interconnect (développement en cours d'un système de détection basse énergie à Rayon-X)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmeur-équipementier

- ▶ Hélicoptères civils et militaires (Bell Helicopter)
- ▶ Aviation d'affaires et militaire (Textron Aviation, ex-Cessna)
- ▶ Systèmes de défense et de sécurité (Textron Systems)
- ▶ Industrie (Kautex, EZ-GO, Greenlee, Jacobsen)

GOUVERNANCE

Président conseil d'administration	Scott C. Donnelly
Directeur général	Scott C. Donnelly
Directeur financier	Franck T. Connor

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	TXT
Lieu de cotation	New York Stock Exchange
Capitalisation (M\$)	10 059

Principaux actionnaires

T. Rowe Price Associates	10,35%
Fidelity Management and Research Cie	6,58%
Vanguard Group	6,51%
Capital Research Global Investors	6,47%
Autres	70,09%

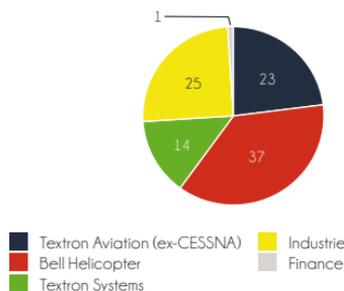
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Cessna-AVIC Aircraft Company	N/R	Chine
Textron Airland	50%	Etats-Unis

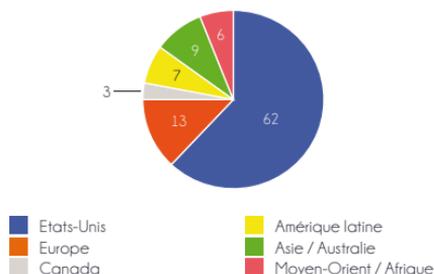
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 28.12.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	7 939	8 100	9 524	9 114
Variation (%) [S]	+0,24%	+7,13%	+8,53%	-1,09%
Défense (%)	38%	37%	35%	30%
Export (%)	36%	37%	38%	38%
Résultat d'exploitation	65	242	655	507
Marge opérationnelle	0,82%	2,99%	6,87%	5,57%
Résultat net	65	174	458	375
Carton de commandes	8 875	7 622	8 922	7 735
Effectifs	32 000	32 000	33 000	32 000

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Boeing	Lockheed Martin	FH	AirLand	Pilatus	AIDC	Rheinmetall Défense	L-3 Communications	Alcoa Group	Alcoa	ATK
Bell Helicopter (Hélicoptères)											
Aéronef à rotors basculants V-22 Osprey	●										
Démonstrateur d'aéronef à rotors basculants V-280 Valor		●									
Hélicoptère de transport tactique UH-1 Huey			●			●					
Hélicoptère d'attaque AH-1 Cobra			●								
Hélicoptère de reconnaissance OH-58 Kiowa Warrior						●					
Textron Aviation (CESSNA, Beechcraft)											
Avion d'entraînement T-6 Texan II					●						
Avion d'attaque léger AT-6B Texan II		●			●						
Textron Systems (Aéronefs avec ou sans pilotes)											
Drone tactique Shadow 200 (RQ-7)											
Drone tactique Shadow M2									●		
Avion d'attaque léger et ISR Scorpion				●							
Textron Systems (Systèmes terrestres et navals)											
Véhicule blindé 4X4 Commando							●				
Véhicule blindé léger TIGER											
Ship-to-Shore Connector (SSC)								●		●	
Textron Systems (Systèmes de défense et munitions)											
Munition rôdeuse Battlehawk											
Bombe guidée G-CLAW											
Système de munition intelligente SPIDER											●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Regroupement des activités Systèmes de défense au sein de Textron Systems, et création d'une nouvelle ligne d'assemblage Bell en Louisiane, pour 11,4 M\$ (115 emplois directs)
- ▶ Acquisition des activités Simulation de Mechtronix et Opinicus, et création, dans le même temps, de la nouvelle BU Textron Simulation & Training
- ▶ Stratégie de croissance externe sur le segment aéronautique avec le rachat de Beechcraft pour 1,4 Mds\$
- ▶ Beechcraft consolidé au sein de la nouvelle branche Textron Aviation, qui intègre également Cessna et Hawker

Marché national

- ▶ 62% du CA réalisés sur le territoire américain
- ▶ Un programme V-22 Osprey représentant à lui seul 17% du CA consolidé
- ▶ Un taux de dépendance aux commandes nationales particulièrement élevé pour Bell (73%), Textron Systems (68%) et Cessna (65%)
- ▶ Notification par le DoD, le 17 juin 2013, d'un contrat de 6,5 Mds\$ portant sur la fourniture de 99 V-22 (+23 en option)
- ▶ Livraison en 2013 de 78 hélicoptères au DoD, dont 41 V-22 Osprey, pour 1,8 Mds\$ (contre 1,6 Mds\$ en 2012)

Marchés export

- ▶ Objectif 2015 de Textron Systems : réaliser près de 50% de son CA sur les marchés export en ciblant principalement les zones Amérique latine, Russie, Singapour
- ▶ Implantations récentes : Chine (création de 2 co-entreprises avec AVIC) et Inde (Textron India)
- ▶ En France, dans le cadre du marché visant le remplacement des Systèmes de Drone Tactique Intérimaire (SDTI), signature d'un accord de partenariat entre Textron et Airbus Défense & Space, afin de présenter une offre francisée basée sur son Shadow M2
- ▶ Requête officielle de l'Etat d'Israël auprès des Etats-Unis pour la vente FMS (Foreign Military Sales) de 6 hélicoptères à rotors basculants V-22B Block C pour 1,13 Mds\$

Technologies et Innovations

- ▶ Programme(s) phare(s) en cours de développement : démonstrateur d'aéronef à rotors basculants V-280 Valor en remplacement des hélicoptères UH-60 Black Hawk
- ▶ En décembre 2013, 1er vol de l'aviation léger à bas coûts Scorpion, destiné à des missions d'attaque au sol et ISR



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques (civil et militaire)
- ▶ Senseurs, systèmes et communications (domaines terrestre et naval)
- ▶ Systèmes d'armes et de munitions
- ▶ Entraînement et simulation
- ▶ Espace (télécommunication, infrastructure, observation, navigation, systèmes sol)

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	J-B Levy*
Directeur général	Patrice Caine
Directeur financier	Pascal Bouchiat

* En fonction jusqu'au 21 novembre 2014

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	HO
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	9 333

Principaux actionnaires

Etat Français	26,63%
Dassault Aviation	25,53%
Salariés	2,13%
Autres	45,71%

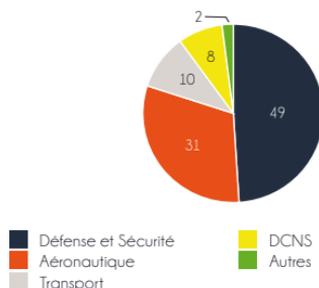
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
DCNS	35%	France
Thales Alenia Space	67%	France
Thales Raytheon Systems	50%	France
Eurosam	50%	France
Electronica	33%	Italie
AirTanker Holdings Ltd.	13,5%	Royaume-Uni
AirTanker Services Ltd.	22,3%	Royaume-Uni

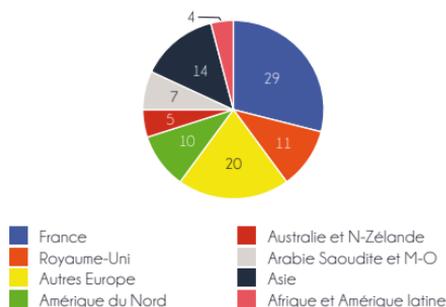
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	13 125	13 028	14 158	14 194
Variation (%)	1,89%	-0,74%	8,67%	0,25%
Défense (%)	57%	58%	60%	60%
Export (%)	78%	74%	70%	71%
Résultat d'exploitation	-205	726	924	913
Marge opérationnelle	-1,56%	5,57%	6,52%	6,43%
Résultat net	-108	512	586	573
Carnet de commandes	25 418	30 697	29 849	29 527
Effectifs	63 734	68 325	65 992	66 447

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Raytheon	Elbit Systems	MBDA	UTC	Safran	Dassault Aviation	Northrop Grumman	Meggit	DCNS	BAE Systems	Boeing
Systèmes de combat et électronique embarquée											
Système de gestion de combat TACTICOS						●					
Système de guerre électronique SPECTRA					●						
Radar AESA RBE-2 (Rafale)					●						
Nacelle de désignation Damocles (Rafale)											
Viseur de casque TopOwl (Tigre, NH-90, T129)											
Systèmes C4ISR, de mission et de surveillance											
Radios logicielles F@stnet-Twin											
Drones ISTAR Watchkeeper Wk450		●									
Radars et capteurs											
Radars Ground Master (200 et 400)	●										
Système d'aide à l'interprétation multi-capteurs SAIM											
Suites sonar 2076 et S-CUBE									●	●	
Systèmes d'armes et missiles											
Roquette à précision métrique (RPM)			●			●					
Système de missiles sol-air courte portée CROTALE											
Système de défense aérienne moyenne portée SAMP/T-MAMBA		●									
Véhicules militaires											
Véhicule protégé léger à roues 4x4 HAWKEI										●	
Véhicule à mobilité protégé (MRAP) BUSHMASTER											
Cybersécurité											
Technologies TEOPAD et CYBELS											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA consolidé 2013 stable, à 14,2 Mds€ (+0,25%), marqué par le repli de l'activité des branches Transport (-4% à 1,5 Mds€) et Défense & Sécurité (-1% à 7 Mds€), mais atténué par la forte hausse des résultats de DCNS (consolidé à hauteur de 35%) à 1,2 Mds€ (+14%)
- ▶ Une hausse des prises de commandes 2013, essentiellement au sein des marchés émergents (+30%), et tirée par la branche Défense & Sécurité (+14%)
- ▶ Présentation, fin 2013, du nouveau plan stratégique « Ambition 10 », ayant pour objectif d'accroître les ventes de 10 Mds€ en 10 ans et d'atteindre une marge opérationnelle de 10%
- ▶ Volonté de rééquilibrer ses activités défense et civile à horizon 2018, en visant un renforcement de son offre dans les domaines Transports, Aéronautique civile et Cybersécurité
- ▶ Une montée en puissance dans le domaine Cybersécurité illustrée par l'inauguration, en octobre 2013, d'un centre d'intégration et d'innovation Cybersécurité au Royaume-Uni, la création de la nouvelle BU Systèmes d'information critiques et Cybersécurité en février 2014 (500 M€ de CA pour 5 000 employés), et l'acquisition des activités services de cybersécurité d'Alcatel Lucent en octobre 2014

Marché national

- ▶ Associé à RTD et Nexter dans le cadre du programme Scorpion de modernisation des véhicules blindés de l'armée de terre (2080 VBMR et 248 EBRC), lequel devrait voir la notification au dernier trimestre 2014 d'un contrat de 6,5 Mds€ sur une période de 18 ans
- ▶ Leader sur le segment des solutions optiques aéroportées, notification par la DGA à Thales Optronique, le 30 décembre 2013, d'un contrat de 119 M€ relatif au développement du pod de désignation laser de nouvelle génération (PDL NG ; qualification attendue mi-2018)
- ▶ Lancement, en octobre 2013, par le ministre français de la Défense, de la modernisation des avions de patrouille maritime Atlantique 2 (ATL2), via un contrat de 400 M€ signé avec Dassault Aviation et Thales (sous-systèmes radar/identification ami-ennemi IFF et traitement acoustique numérique STAN)

Marchés export

- ▶ Une présence historique sur des marchés matures, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, et en Australie, résultat d'une stratégie « multidomestique » engagée au début des années 2000 (prises de participation, implantations de filiales, partenariats)
- ▶ Une implantation sur les marchés émergents globalement limitée, en particulier dans la défense et la sécurité, d'où l'adoption d'un « plan-pays » ciblant 10 marchés prioritaires (Arabie Saoudite, Brésil, Russie, Inde, Chine, Turquie, EAU, Qatar, Malaisie et Singapour), et accent mis sur les partenariats et JV, afin de prendre en compte les contraintes de contenu local imposées par les Etats clients
- ▶ Consolidation de ses positions au Brésil, via Thales Alenia Space (construction du 1er satellite SCDC-1 et segment sol) et sa filiale Omnisys (radar en bande L), mais également en Inde (JV Bharat Electronics/Thales Systems, et JV L&T Technology Services/Thales Software India Pvt)

Technologies et Innovations

- ▶ Investissements R&D de 2,5 Mds€ en 2013, soit 18% du CA
- ▶ Domaines de recherche : systèmes optiques, acoustiques et radio, logiciels, cloud computing ; boule optronique aéroportée de 4ème génération (PEA notifié début 2014 à Optrolead, sa JV avec Safran) capteurs pour systèmes de drones (capteurs multifonctions sur le SCAF, en partenariat avec Selex ES)



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

- ▶ Systèmes spatiaux habités
- ▶ Systèmes de transport spatial
- ▶ Plateformes satellitaires (BUS)
- ▶ Systèmes de contrôle au sol
- ▶ Systèmes électroniques, de propulsion et de sauvegarde
- ▶ Charges utiles

GOUVERNANCE

Président directeur général

Jean-Loïc Calle

Directeur financier

Jean-Marc Alias

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

Thales | 66,33%

Finmeccanica | 33,33%

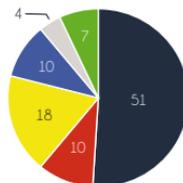
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Arianespace	0,3%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2013)

M€uros	2010	2011	2012	2013
CA	2 000	2 100	2 100	2 100
Variation (%)	=	5%	=	=
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	7 200	7 500	7 500	7 500

CA 2012 PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Télécommunication
- Sciences
- Navigation
- Observation
- Infrastructures et Transport
- Equipements et autres

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Albus Group	OHB Group	Miscat Services	Indra	Fimeconica	Thales	Safran
Plateformes satellitaires (BUS)							
Plateformes Spacebus (2000/3000/4000) (Syracuse)							
Plateformes orbite basse Proteus (Göktürk 1, CALIPSO)							
Plateforme Alphasat (Alphasat)	●						●
Charges utiles							
Unités de senseurs électroniques (SAR-Lupe)	●					●	
Modules de réception/transmission pour radar SAR (ENVISAT, SAR-Lupe)	●						
Télécommunications							
Satellite de télécommunications militaires SATCOMB	●	●					
Système de radiocommunications par satellite SYRACUSE III			●			●	
Système de radiocommunications par satellite SICRAL 2					●		
Systèmes spatiaux habités et transport							
Module logistique multifonctions (ISS)							
Module cargo pressurisé de IATV							
Systèmes d'observation							
Satellite d'observation Cosmo-SkyMed					●	●	
Satellite d'imagerie météorologique Meteosat3G	●						
Systèmes de navigation							
Système de positionnement par satellite GALILEO	●	●					
Système EGNOS		●		●	●	●	
Systèmes de propulsion							
Sous-système XPS (système de propulsion plasmique)							●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Leader européen, avec Airbus Défense & Space, sur le marché des satellites de télécommunications
- ▶ Annonce d'un plan de rationalisation des activités européennes, prévoyant notamment la réduction d'environ 7% des effectifs français, si les objectifs en termes de commandes ne sont pas atteints (3 satellites de télécommunications et trois charges utiles par an)
- ▶ Après une année 2013 difficile, plusieurs succès commerciaux au premier semestre 2014, avec l'obtention de quatre contrats de production de satellites de télécommunications
- ▶ Enjeu de ne pas se laisser distancer par des acteurs américains plus agressifs sur le marché civil, et pionniers sur le segment des systèmes de propulsion électrique
- ▶ Finalisation, à l'été 2014, de l'acquisition du britannique SEA (filiale du groupe Cohort), spécialiste en électronique embarquée et sous-systèmes de mission, lui permettant ainsi de renforcer les activités de sa nouvelle filiale TAS UK, sur un marché britannique en forte croissance

Marché national

- ▶ Dans le domaine militaire, TAS spécialiste de la conception et production de systèmes de télécommunications hautement sécurisés, de systèmes d'observation, et de charges utiles optiques et radars à haute résolution
- ▶ Maître d'œuvre du programme de satellite franco-italien de télécommunications à très haut débit Athena-Fidus, dont la mise sur orbite a été réalisée en février 2014, suivie de sa qualification par la DGA en mars. Satellite complémentaire du système Syracuse 3 (remplacement prévu par le programme COMSAT NG, à horizon 2019)
- ▶ Thales Alenia Space Italie, leader d'un consortium temporaire (TAS France, Astrium France) en charge d'un contrat relatif à la phase d'études de définition et de faisabilité du programme d'Activités Fédérées du Système multinational d'imagerie spatiale MUSIS, notifié en octobre 2014 par l'OCCA-EA
- ▶ Implication en tant que maître d'œuvre ou sous-traitant, sur plusieurs programmes financés par l'Agence spatiale européenne (ESA) : Egnos, ALMA, Exomars, Meteosat3C, Neosat, Galileo

Marchés export

- ▶ Hors France et Italie, une présence dans 5 pays : Espagne (TAS Espana), Belgique (TAS ECTA), Allemagne (TAS Deutschland), Etat-Unis (TAS North America), et Royaume-Uni (TAS UK)
- ▶ Partenaire du programme Ariane 5, et seul acteur européen présent sur les lanceurs russes Soyouz, exploités depuis le centre spatial de Kourou
- ▶ A terme, une position potentiellement fragilisée à l'export en raison de l'intégration dans ses systèmes de composants américains soumis aux réglementations ITAR (un problème auquel est confronté l'ensemble de l'industrie spatiale européenne)
- ▶ En juillet 2014, notification du marché émirien Falcon Eye, évalué à 700 M\$ (en partenariat avec Airbus Défense & Space), et portant sur la fourniture de 2 satellites militaires d'observation

Technologies et Innovations

- ▶ Programmes en phase de R&D : Aérostat Stratobus, technologies très haut-débit pour satellites de télécommunications, programme Exomars, programme Neosat (satellite géostationnaire), extension des capacités de communications entre les stations sol et les aéronefs en mission (contrat d'études KALB), développement d'un système de propulsion plasmique (PPS 5000) en partenariat avec Safran



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Navires de surface
- ▶ Sous-marins
- ▶ Equipements et MCO

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration Andreas Burmester
 Directeur général H. C. Atzpodien
 Directeur financier Carsten Evers

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice
 Lieu de cotation Entreprise non cotée
 Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

ThyssenKrupp AG | 100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
IDAS ARGE	40%	Allemagne
ARCE F125 consortium	N/R	Allemagne
ThyssenKrupp Marin Sistem Gemi Sanayi ve Ticaret A.S.	60%	Turquie
MTG Marinetechnik GmbH, Hamburg	49%	Allemagne
Atlas Elektronik GmbH	51%	Allemagne

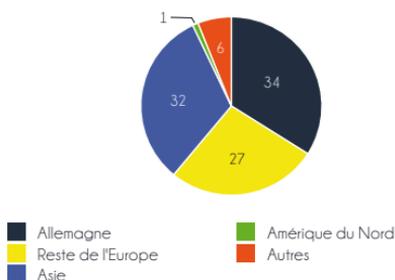
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.09.2013)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	1 211	1 493	1 187	1 334
Variation (%)	-24,03%	23,29%	-20,50%	12,38%
Défense (%)	N/R	95%	79%	N/R
Export (%)	N/R	75%	66%	N/R
Résultat d'exploitation	145	213	-14	N/R
Marge opérationnelle	11,97%	14,27%	-1,18%	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Prises de commandes	531	2 977	3 605	364
Effectifs	6 588	5 295	3 772	3 800

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Diehl BCT Defence	Roketsan	Lürssen Defence	Finconiteri	DSME	ST Engineering	Kongsberg	Hyundai Heavy Industries	Calık Shipyards	Siemens
Sous-marins										
Sous-marin d'attaque conventionnel type 209					●				●	
Sous-marin d'attaque conventionnel type 212A			●							
Sous-marin d'attaque conventionnel type 214				●			●	●		
Sous-marin d'attaque conventionnel type 218SG					●					
Navires de surface										
Frégate F125		●								
Frégate, corvette et patrouilleur hauturier de type MEKO										
Corvette K130		●								
Navire de soutien logistique type Berlin		●								
Equipements										
Système de missile IDAS	●	●				●				
Système de sauvetage individuel HABETAS										
Piles à combustible									●	
Système de contre-mesures TCM										
Services										
Système de simulation et d'entraînement VISTIS										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Fortement endetté (8,9 Mds€ en 2013), décision prise en 2012 par le groupe ThyssenKrupp AG, maison-mère de TKMS, de céder les activités navales civiles restantes au fonds Star Capital Partners pour 4,7 Mds€ (BUs Navires de croisière, Yachts et Navires de commerce précédemment cédées à Eagle River Ltd et Schoaf Industries AG)
- ▶ Un recentrage de TKMS sur le secteur naval militaire et une restructuration de ses activités en 3 branches (Sous-marins, Navires de surface, et Services)
- ▶ Sur la période 2007-2012, un CA consolidé en forte décroissance (-41%) conséquence des opérations de désinvestissements ; un carnet de commandes au plus haut en 2012 (3605 M€), puis en chute sévère en 2013 (-90% à 364 M€) en raison de reports de projets d'acquisition sur ses principaux marchés clés et de fortes contraintes budgétaires rencontrées par le client étatique national
- ▶ Cession, à l'été 2014, de sa filiale suédoise Kockums (acquise en 2000) au groupe Saab AB pour environ 35 M€ ; une opération menée sous la pression du gouvernement suédois, ce dernier accusant TKMS d'entraver volontairement le développement de sa filiale à l'export

Marché national

- ▶ Des activités Navires de surface (40% du CA) fortement dépendantes des programmes de la Marine allemande, lesquels sont entrés en phase de production (4 Frégates F125 ; première livraison attendue en 2017) ou achevés (Corvettes K-130 ; 5^{ème} et dernière unité livrée en mars 2013)
- ▶ Livraison, en septembre 2014, du sous-marin U-36, dernier sous-marin de type 212A sur les 6 commandés

Marchés export

- ▶ Un business model historiquement tourné vers les marchés export, affichant une position de leader mondial sur le segment des sous-marins d'attaque conventionnels (60% de parts de marché)
- ▶ Une présence export principalement portée par les contrats remportés par la branche Sous-marins, le dernier marché lié à la fourniture de navires de surface datant de 2012 (2 corvettes Meko A200N commandées par l'Algérie)
- ▶ Une réussite à l'export fondée sur une stratégie offensive en terme d'octroi de licences de production et de transferts de technologies (Corée du Sud, Turquie, Italie)
- ▶ Remplacement à l'export de l'offre type 209 (69 unités vendues à 14 Marines) par le type 214, signe d'un potentiel abandon du bas du segment au profit de ses partenaires industriels historiques turc Çolçuk Shipyards (proposant en partenariat avec TKMS une offre type 209) et sud-coréen DSME (offre Chang-Bogo très proche du type 209)
- ▶ Une gamme de sous-marins élargie, avec le U-218SG et le concept U-216 (sous-marin océanique de 4000t développé dans la perspective du programme australien SEA-1000)
- ▶ En décembre 2013, notification par la Marine singapourienne d'un marché de 1,8 Mds€ portant sur la fourniture de 2 sous-marins type 218SG (en partenariat avec ST Engineering), et livraison à Israël, en septembre 2014, du 1^{er} sous-marin type Dolphin AIP (sur un total de 3 unités)
- ▶ Une offre de sous-marin type 214 ciblant les marchés norvégien, polonais et indien

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements R&D autour de 10% du CA en moyenne
- ▶ Principaux axes de recherche : système de propulsion anaérobie à batterie lithium-ion, systèmes de communication, et réduction de signature



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémiériste

- ▶ Aéronautique militaire (avions et hélicoptères)
- ▶ Production d'aérostructures
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Satellites d'observation

GOUVERNANCE

Président du conseil d'administration	Yalçın Kaya
Directeur général	M. Dörtkaşlı
Directeur financier	Saadet Korkem

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M TRY)	

Principaux actionnaires

Fondation des forces armées turques TSKGV	54,49%
Sous-secrétariat à l'Industrie de Défense (Etat)	45,45%
Turkish Aeronautical Association THK	0,06%

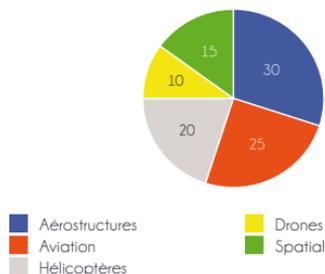
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
TEI	50,5%	Turquie
Airbus Military	5,6%	International
HEAS	1,7%	Turquie
ESDAS	1%	Turquie
HAVELSAN	0,5%	Turquie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : N/R)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	597	610	648	687
Variation (%) [S]	N/R	7,23%	-1,86%	9,58%
Défense (%)	N/R	87%	83%	86%
Export (%)	31%	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Cartes de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	3 600	3 950	N/R	4 289

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Aibus group	Lockheed Martin	Boeing	Sikorsky	Microtecnica	Aselsan	Thales	TUBITAK	Finmeccanica
Aérostructures									
Partie avant et arrière du fuselage central, déporteur (A400M)	●								
Partie avant du fuselage (F-35 Lightning II)		●							
Cône de queue, pylone de rotor (UH-60 / MH-60)				●					
Production de 7 équipements (AS-352 Cougar)	●								
Aviation militaire									
Avion de combat F-16 (sous-licence)		●							
Avion d'entraînement et d'attaque au sol Hürkuş				●	●				
Modernisation avion de transport tactique C-130 (programme ERCIYES)		●							
Modernisation systèmes SDCA B737 AEW&C (programme Peace Eagle)			●						
Avion de transport tactique C-235 et intégration de systèmes (programme MELTEM II) (sous-licence)	●					●			
Avion de patrouille maritime ATR-72 (programme MELTEM III) (sous-licence)	●							●	
Hélicoptères									
Hélicoptère biturbine de transport (10t) T-70 (sous-licence)				●					
Hélicoptère d'attaque T-129 ATAK					●			●	
Systèmes de drones									
Drone MALE ANKA					●				
Drone VTOL R-300 (Sivrisinek)									
Satellites d'observation									
GÖRTÜRK-1						●		●	
GÖRTÜRK-2							●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En l'espace de 5 ans, un groupe ayant réussi à se hisser au 80^e rang des entreprises mondiales de défense ; un CA 2013 estimé à 687 M€, après une augmentation exponentielle de ses ventes sur la période 2004-2013 (+1 283%)
- ▶ Une montée en compétence progressive, grâce aux accords de transferts de technologies négociés dans le cadre des principaux marchés publics de défense ; un groupe désormais en mesure de proposer des systèmes développés en national (aéronefs Hürkus et TF-X, système de drone ANKA, satellite Gökürk-2)
- ▶ Equipementier sous-traitant dans le cadre du programme américain d'avion de combat F-35 (intentions d'achat de 100 F-35A), en charge de la production d'une partie du tronçon central du fuselage (à terme production d'un tronçon/10, dont ventes export) intégrée par Northrop Grumman

Marché national

- ▶ Principal bénéficiaire de la politique de soutien de la BITD nationale initiée par Ankara, un groupe devenu un partenaire incontournable pour tout fournisseur étranger souhaitant pénétrer le marché turc de la défense
- ▶ Un sous-traitant majeur des grands maîtres d'œuvre étrangers (aérostructures), et en charge de la production/modernisation sous-licences des aéronefs acquis par les forces turques (F-16, B787 AEW&C, UH-60, ATR-32, A400M)
- ▶ Maître d'œuvre du programme d'avion de combat de 5^{ème} génération TF-X, actuellement en phase de concept (contrat de 20 M\$ sur 2 ans pour des études préliminaires), et accords de partenariat avec Saab AB (assistance technique), TEI (propulsion) et Aselsan (radar)
- ▶ Partenaire d'Airbus Group sur le programme A400M, signature, en juin 2012, d'un protocole d'entente relatif à la création de la JV Airbus Military Turkey (AMTR), chargée du support en service des A400M turcs et de futurs clients export
- ▶ Lancement, en 2013, de la production du drone MALE ANKA suite à une commande nationale de 10 systèmes (livraison mi-2016) et en avril 2014, livraison à l'armée turque des 9 premiers hélicoptères d'attaque T129 ATAK, modèle dérivé du Mangusta de l'hélicoptériste italien AgustaWestland (groupe Finmeccanica)
- ▶ Première campagne d'essais en vol de l'avion d'entraînement HURKUS (août 2013), après 7 années de développement, et en décembre 2013, notification par le MoD turc d'une commande de 15 appareils

Marchés export

- ▶ Première entreprise de défense turque exportatrice, représentant près de 39% (537 M\$) du total des exportations d'équipements de défense réalisées par la Turquie, grâce à ses activités de production d'aérostructures pour le compte d'ensembliers étrangers
- ▶ En charge de la modernisation des F-16 pakistanais (contrat achevé en septembre 2014), et par ce biais, développement d'un partenariat avec Pakistan Aeronautical Complex, et proposition aux autorités de son offre de drone ANKA (intérêt également formulé par l'Égypte et l'Arabie Saoudite)
- ▶ En quête de partenaires pour pénétrer les marchés export, comme l'illustre la coopération établie avec AgustaWestland (et sa filiale PZL Swidnik), afin de proposer le T129 en vue du marché polonais KRUK (hélicoptère d'attaque)

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes en cours de développement : système de drone MALE ANKA, avion d'entraînement et d'attaque au sol Hürkus, et avion de combat de 5^e génération TF-X



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Avions de combat
- ▶ Avions de transport
- ▶ Systèmes de drones

GOVERNANCE

Président du conseil d'administration	Sergei Ivanov
Directeur général	Mikhail Pogosyan
Directeur financier	Vladimir Chirikov

STRUCTURE DU CAPITAL

Indice	UNAC
Lieu de cotation	CJSC MICEX Stock Exchange
Capitalisation (M RUB)	22 694

Principaux actionnaires

Fédération de Russie	84,67%
Vnesheconombank	8,91%
Flottant	6,42%

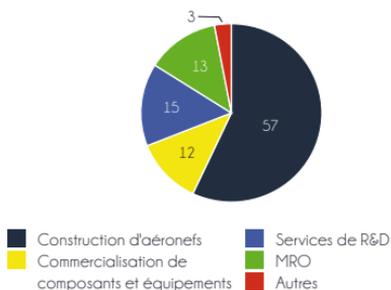
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Multirole Transport Aircraft (MTA)	48%	Inde
Indo-Russian Aviation Ltd	31%	Inde

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : N/R)

M Euros	2010	2011	2012	2013
CA	3 494	3 954	4 283	5 198
Variation (%) (RUB)	42,72%	14,91%	5,79%	28,68%
Défense (%)	88%	86%	76%	71%
Export (%)	59%	71%	41%	35%
Résultat d'exploitation	-303	-9	5	49
Marge opérationnelle	-8,67%	-0,22%	0,13%	0,95%
Résultat net	-501	-326	-142	-293
Carton de commandes	24 837	N/R	25 046	27 722
Effectifs	95 900	92 600	92 100	93 950

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS

	Antonov	NPO Saturn	HAL	Klimov	Aviostar	TAPC	Kapov	Kuznetsov	SOKOL	Omsk Engine	TsAGI
Avions de transport											
Avion de transport/ravitailleur Ilyushin Il-76					●						
Avion de transport stratégique Antonov An-124	●			●						●	
Avion de transport tactique MTA		●									
Bombardiers stratégiques											
Tupolev TU-160						●	●				
Tupolev TU-95							●				
Avions d'entraînement											
Yak-130								●	●		
Avions de combat											
Avion de combat MIG-29K / 29KUB				●							●
Avion de combat MIG-35 / 35D				●							
Avion d'attaque au sol Su-25											
Avion de combat Sukhoi Su-30MK	●	●									
Avion de combat Sukhoi Su-27SK	●										
Avion de combat Sukhoi Su-35	●										
Avion de combat Sukhoi T-50 PAK-FA/FGFA	●	●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Progression du CA 2013, à 220 MdsRUB (+29%) grâce à une augmentation de +18% des livraisons d'appareils (111 unités livrées en 2013) mais une incapacité, depuis plus de 5 ans, à dégager des bénéfices
- ▶ Productivité par salarié en hausse de +60% depuis 2010, à 2,3 MdsRUB, mais une rentabilité pénalisée par des coûts de production représentant plus de 90% du CA 2013 (+21% en un an), et une dégradation de la dette en valeur absolue de +24%, à 202 MdsRUB (11,1x l'EBITDA 2013 vs 36,3x en 2012)
- ▶ Historiquement dépendant du marché défense, une volonté de diversifier ses activités en direction du secteur civil, avec un objectif à horizon 2025 d'une ventilation du CA 60% défense / 40% civil, contre une répartition 71% / 29% en 2013
- ▶ Prévision d'une marge bénéficiaire dès la fin de l'exercice 2014, grâce à l'adoption de mesures visant à accroître sa compétitivité
- ▶ Sur le marché aéronautique civil, une année 2013 caractérisée par une progression du nombre de livraisons d'appareils SSJ100 (+108%, 25 unités) et une ambition affichée de capter 3,2% du marché d'ici 2015, grâce sa gamme renouvelée d'aéronefs

Marché national

- ▶ Dans le domaine de la défense, et plus spécifiquement dans le secteur aéronautique militaire, un conglomérat en position monopolistique
- ▶ Une augmentation régulière du budget de défense russe, avec le lancement de vastes programmes de modernisation des équipements des forces armées (70% du parc renouvelé à horizon 2020, soit un investissement de 705 Mds\$) : une cible d'acquisition de 600 appareils d'ici 2020 et modernisation des bombardiers stratégiques Tu-95 et Tu-160
- ▶ En 2013, livraison du 5ème prototype dans le cadre du programme d'avion de combat T-50 PAK-FA, réalisé en partenariat avec le groupe indien HAL (achèvement des essais en 2015)
- ▶ Positionnement sur le segment des drones HALE et UCAV au sein d'un marché russe dominé par SOKOL et Tranzas

Marchés export

- ▶ Volonté de tirer profit d'un rouble faible face au dollar et à l'euro, afin de capter une part de marché au niveau mondial de 11% à horizon 2025
- ▶ Fragilisé sur ses marchés historiques, une stratégie export fondée sur le modèle de coopération intergouvernementale et interindustrielle tel que mis en oeuvre avec l'Inde sur le programme T-50 PAK-FA (co-développement, co-production, co-financement), comme l'illustre l'offre faite aux autorités brésiliennes dans le contexte du marché FX-2
- ▶ Dès 2010, consolidation de sa coopération avec l'indien HAL, avec la création de la JV Multirole Transport Aircraft, liée au lancement du programme d'avion de transport tactique MTA, destiné à répondre aux besoins des forces russes et indiennes, tout en visant le marché export (cible de 60 unités, à partir de 2018)

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes en phase de R&D : avion de combat de 5ème génération T-50 PAK-FA, démonstrateur UCAV MiG Skat et Sukhoï Zond 1/2/3 (futurs programmes dont la production en série devrait débuter à horizon 2018)

EQUIPE DE PROJET

Fondation pour la recherche stratégique / Pôle Défense & Industries :
Hélène Masson et Patrick van den Ende (responsables du projet, FRS)
Kévin Martin (FRS), Jean Belin (Université Bordeaux IV),
Patrick Cansell (Artem Défense)

PILOTAGE DGA/DS/S2IE

DS/S2IE
Claude Carcenac, Jean-Christophe Maho, Alain Durand

MAQUETTE et INFOGRAPHIES

FRS

IMPRESSION & FAÇONNAGE

SGA/SPAC
Pôle graphique de Tulle

NOVEMBRE 2014

Site institutionnel DGA www.defense.gouv.fr/dga

Portail marchés publics www.achats.defense.gouv.fr

Portail industrie www.ixarm.com

Direction générale de l'armement

Direction de la Stratégie

7-9 rue des Mathurins - 92 221 Bagneux cedex

