



DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DEFENSE



CALEPIN

Édition 2017

DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DÉFENSE

FONDATION
pour la RECHERCHE
STRATÉGIQUE



DGA

The logo for the Direction Générale de l'Armement (DGA) features a stylized graphic of a blue arrow pointing upwards and to the right, with a red dot at its tip. Below the graphic, the letters 'DGA' are written in a bold, dark blue, sans-serif font.

Manuscrit achevé le 4 août 2017

Direction générale de l'armement

Direction de la Stratégie/Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique

60 bd du général Martial Valin - CS 21 623 - 75 509 Paris cedex 15

www.defense.gouv.fr/dga

Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS)

Pôle Défense & Industries

4 bis, rue des Pâtures - 75016 Paris

www.frstrategie.org/DI

PRÉFACE

Paris, le 20 octobre 2017

Au nom de la DGA, le Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique présente l'édition 2017 de son « Calepin des entreprises internationales de défense ».

Cet ouvrage rassemble les données essentielles de 60 entreprises internationales de défense, choisies en fonction de leur représentativité et de leur intérêt pour nous. En 2017, du fait de l'activité industrielle nationale et internationale, ArianeGroup (ex Airbus Safran Launchers), ASC PTy et United Technology Corporation (UTC) font leur entrée dans ce calepin.

Pour chaque entreprise, les données financières, les activités et les orientations stratégiques ressortent d'informations ouvertes. Ce calepin ne saurait être considéré comme représentant une quelconque prise de position de la part de la DGA ou de la Fondation pour la recherche stratégique (FRS) qui a contribué à sa réalisation.

Enfin, une version anglaise du calepin est disponible en version électronique, au côté de la version française, sur le site de la DGA (www.defense.gouv.fr/DGA).

Bonne lecture.

Bertrand LE MEUR

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

Paris, October 20th 2017

On behalf of the French defence procurement agency DGA, the Industrial Affairs and Economic Intelligence Department presents the 2017 edition of its "Notebook on International Defence Companies".

This publication contains key data for 60 international defence companies selected for their representativeness and their relevance. In 2017, national and international industrial activity has led us to include for the first time ArianeGroup (formerly Airbus Safran Launchers), ASC PTy and United Technologies Corporation (UTC).

The financial data, business areas and strategic orientations for each company have been taken from publicly available information. This notebook should not be considered as representing in any way the position of the DGA or the Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS) which helped to produce it.

Note that an English-language version of the notebook is available in electronic format alongside the French version on the DGA website (www.defense.gouv.fr/DGA).

We hope you enjoy reading it.

Bertrand LE MEUR

Director for Industrials Affairs and Economic Intelligence
DGA

FICHES ENTREPRISES

Note méthodologique	p. 6
Airbus	p. 8
ArianeGroup (ex-Airbus Safran Launchers)	p. 11
ASC Pty Ltd	p. 14
Atlas Elektronik	p. 17
Aviation Industry Corporation of China (AVIC)	p. 20
Babcock International	p. 23
BAE Systems	p. 26
Boeing	p. 29
Cobham	p. 32
Dassault Aviation	p. 35
Diehl Defence (ex-Diehl BGT Defence)	p. 38
DSME	p. 41
Elbit Systems	p. 44
Electronica	p. 47
Embraer	p. 50
Fincantieri	p. 53
General Atomics	p. 56
General Dynamics	p. 59
General Electric Aviation (GE Aviation)	p. 62
Hindustan Aeronautics Ltd (HAL)	p. 65
Honeywell International	p. 68
Indra Sistemas	p. 71
Israel Aerospace Industries (IAI)	p. 74
Iveco Defence Vehicles	p. 77
KMW + Nexter Defense Systems (KNDS)	p. 80
Kongsberg	p. 83
Korea Aerospace Industries (KAI)	p. 86
L3 Technologies (ex-L3 Communications)	p. 89
Leonardo	p. 92
Lockheed Martin	p. 95
MBDA	p. 98
Meggitt	p. 101

Mitsubishi Heavy Industries (MHI)	p. 104
MTU Aero Engines	p. 107
Nammo	p. 110
Naval Group (ex-DCNS)	p. 113
Navantia	p. 116
Northrop Grumman	p. 119
OHB	p. 122
Orbital ATK	p. 125
Oshkosh Defense	p. 128
Patria Oyj	p. 131
Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ)	p. 134
Rafael Advanced Defense Systems	p. 137
Raytheon Company	p. 140
Renault Trucks Defense (RTD)	p. 143
Rheinmetall Defence	p. 146
Rockwell Collins	p. 149
Rolls-Royce	p. 152
RUAG	p. 155
SAAB AB	p. 158
Safran	p. 161
ST Engineering	p. 164
Textron	p. 167
Thales	p. 170
Thales Alenia Space (TAS)	p. 173
ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)	p. 176
Turkish Aerospace Industries (TAI)	p. 179
United Aircraft Corporation (UAC)	p. 182
United Technology Corporation (UTC)	p. 185

PÉRIMÈTRE

L'édition 2017 du Calepin des entreprises internationales de défense porte sur un panel de 60 entreprises. Une section spécifique « Données clés » présente, pour chaque entreprise et sous réserve de la disponibilité de l'information ("N/R" caractérisant les données non renseignées), 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 à la fin de l'exercice fiscal (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.

Les taux de change utilisés résultent d'une moyenne annuelle (source : fxtop), à l'exception de l'indicateur « Carnet de commandes » pour lequel les taux de change retenus sont ceux à la date de clôture des exercices fiscaux des entreprises. Les taux de change moyen annuels 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'élément « 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 :

- ArianeGroup (ex-Airbus Safran Launchers)
- Atlas Elektronik (TKMS)
- Aviation Industry Corporation of China (AVIC)
- Elettronica
- General Atomics
- Iveco Defence Vehicles
- KMW + Nexter Defense Systems (KNDS)
- MBDA
- Navantia
- Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ)
- Renault Trucks Defense (Volvo Group/RTD)
- Thales Alenia Space (TAS)
- ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)
- Turkish Aerospace Industries (TAI)

ACTIONNARIAT

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

- Données entreprises (site Internet, documents de référence, présentations investisseurs),
- Site de courtage et principales plateformes d'échanges (Morningstars, EDGAR, NYSE Euronext, Nasdaq, LSE, Borsa Italiana, Tokyo Stock Exchange, etc).

LEGENDE DES GRAPHIQUES

Les graphiques représentent le chiffre d'affaires (CA) ventilé par activités et par zones géographiques. Pour les entreprises étrangères, les intitulés activités ont été traduits en français. En revanche, pour les branches ou marques plus connues sous leur appellation anglaise, le choix a été fait de les garder ainsi.

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

La section « Principaux programmes, coopérations et partenariats export » présente les principaux programmes mis en avant par les entreprises au sein de leurs différents supports de communication externe (hors programmes d'études amonts). Les liens de coopération par programme sont également listés, sans être caractérisés. Ils peuvent recouvrir plusieurs réalités : co-maîtrise d'œuvre, accord de codéveloppement et de coproduction, accord de sous-traitance (pour les équipementiers de rang 1 considérés comme « partenaire stratégique »), accord de commercialisation, JV ou encore partenariats établis avec des entreprises étrangères dans le cadre d'accords offsets.

Compte tenu du format très synthétique du calepin, cette section ne peut prétendre à l'exhaustivité.

Taux de change de l'euro*

PAYS	MONNAIE	1 EURO =				
		2013	2014	2015	2016	2017
Brésil	Réal	2,869	3,121	3,700	3,856	3,443
Canada	Dollar canadien	1,368	1,466	1,419	1,466	1,448
Chine	Renminbi	8,165	8,186	6,973	7,445	7,495
Corée du Sud	Won	1 453,912	1 398,142	1 256,544	1 284,181	1 236,330
États-Unis	Dollar américain	1,328	1,329	1,110	1,107	1,083
Inde	Roupie**	77,93	81,041	71,196	74,372	71,176
Israël	Shekel	4,795	4,745	4,312	4,249	3,964
Japon	Yen	129,663	140,306	134,314	120,197	121,780
Norvège	Couronne norvégienne	7,807	8,354	8,950	9,291	9,179
Pologne	Zloty	4,198	4,184	4,184	4,363	4,269
Royaume-Uni	Livre sterling	0,849	0,806	0,726	0,819	0,861
Russie	Rouble	42,337	50,952	68,072	74,145	62,806
Singapour	Dollar singapourien	1,662	1,682	1,526	1,528	1,529
Suède	Couronne suédoise	8,652	9,099	9,354	9,469	9,597
Suisse	Franc suisse	1,231	1,215	1,068	1,090	1,077
Turquie	Livre turque	2,534	2,906	3,026	3,343	3,939

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

** Le système de numération indien s'appuie sur un regroupement des décimales (au-delà de trois) par deux. À ce titre, pour faciliter la lecture des grands nombres, l'Inde utilise notamment le « Crore » comme unité de mesure. Dans ce système, 1 crore est égal à 10 000 000.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aviation civile et militaire
- ▶ Hélicoptères civils et militaires
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Spatial civil et militaire (satellites, services)
- ▶ Électronique de défense
- ▶ Cybersécurité

GOUVERNANCE

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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	AIR
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	54 995

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

SOGEPA (État français)	11,10%
GZBV (État allemand)	11,10%
SEPI (État espagnol)	4,20%
Europacific Growth Fund	3,02%

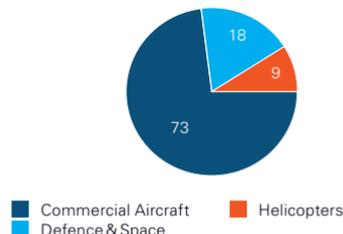
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
MBDA	37,5%	France
Eurofighter Jagdflugzeuge GmbH	46%	Allemagne
ArianeGroup	50%	France
NH Industries	62,5%	France
AirTanker Holdings Ltd	40%	Royaume-Uni
ATR	50%	France

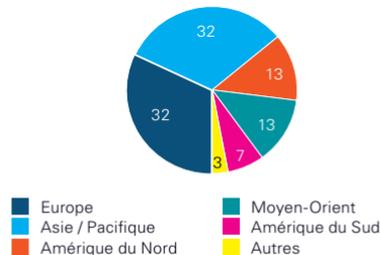
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	57 567	60 713	64 450	66 581
Δ (%)	1,92%	5,46%	6,16%	3,31%
Défense (%)	20%	18%	18%	17%
Export (%) (hors Europe)	64%	66%	69%	68%
Résultat d'exploitation	2 570	3 991	4 062	2 558
Marge Opérationnelle	4,46%	6,57%	6,30%	3,84%
Résultat net	1 483	2 350	2 698	1 000
Carnet de commandes	680 560	857 519	1 005 864	1 060 447
Effectifs	138 404	138 622	136 574	133 782

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Orbital ATK	BAE Systems	Thales	Leonardo	Safran	Dassault Aviation	TAI	Rheinmetall Defence	Indra Sistemas	Gemalto	IAI
Avions militaires et systèmes de drones											
Avion de transport militaire A400M		●		●		●					
Avions de transport C295 et AC295	●	●									
Avion de ravitaillement et de transport A330 MRTT		●									
Avion de combat Eurofighter/Typhoon	●		●								
Drone MALE HARFANG et leasing drone MALE Heron TP											●
Mini-drone de reconnaissance Skyghost ER											
Drone tactique ATLANTE								●			
Drone tactique KZO							●				
Étude de définition drone MALE européen			●		●						
Hélicoptères militaires											
Hélicoptère biturbine multirôle (4t) AS565 MBe		●		●							
Hélicoptère biturbine de transport (9t) H215M		●		●							
Hélicoptère biturbine multirôle (11t) H225M		●		●							
Hélicoptère biturbine multirôle (11t) NH90		●	●	●							
Hélicoptère d'attaque Tigre		●		●							
Hélicoptère interarmées léger (HIL)		●									
Spatial											
Satellite de reconnaissance optique CSO		●									
Système CERES (Capacité de Renseignement Électromagnétique d'Origine Spatiale)		●									
Satellite d'observation militaire Helios 2		●									
Satellite de nouvelle génération Syracuse 4		●									
Cybersécurité											
Stormshield Data Security											●
Cyber Threat Intelligence											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires à un point haut historique, à 66,6 Mds€ pour l'année 2016 (en hausse de +3,3%) et un carnet de commandes record affichant 1 060 Mds€ (+5,5%).
- ▶ Des activités sur le marché défense représentant 17% du chiffre d'affaires, une part en recul par rapport à 2016, compte tenu de la croissance plus importante des activités civiles, de la restructuration d'Airbus Defence & Space et des difficultés rencontrées dans le cadre du programme A400M (2,2 Mds€ de charges enregistrées en 2016).
- ▶ La fusion de la structure du groupe avec sa plus importante division, Airbus Commercial Aircraft, et le changement de dénomination sociale d'Airbus Group SE en Airbus SE (formalisés en juillet 2017), point d'orgue d'un vaste processus de réorganisation interne initié à la suite de la revue stratégique de 2014.
- ▶ Annonce réalisée en novembre 2016 d'un plan de réduction des effectifs d'un maximum de 1 164 postes, touchant les fonctions support et les fonctions intégrées ainsi que la direction technique (CTO).
- ▶ Plusieurs opérations de cession au cours du 1^{er} semestre 2017, notamment celle du pôle d'électronique de défense, repris en février 2017 par le fonds d'investissement américain KKR et renommé Hensoldt (Airbus conservant transitoirement 25,1% du capital), celle de la part de 49% détenue dans Atlas Elektronik et cédée à son partenaire Thyssenkrupp AG (branche navale TKMS) en avril 2017, et enfin la cession de Plant Holdings Inc. (activités d'Airbus DS Communications) rachetée par Motorola Solutions (opération finalisée fin 2017).
- ▶ Dans le domaine des lanceurs, la coentreprise détenue à parité avec Safran, ArianeGroup (ex-Airbus Safran Launchers), pleinement opérationnelle depuis juin 2016.

Marché domestique (Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni)

- ▶ Dans le cadre du programme A400M, un moteur définitif et bientôt certifié devant entrer en production d'ici fin 2017, mais face aux retards de livraison de l'appareil, des négociations difficiles avec les États clients concernant une révision à la baisse des pénalités infligées au groupe.
- ▶ Sur le segment des hélicoptères militaires, au cours du dernier trimestre 2016, réalisation du premier vol d'un NH-90 Sea Lion (livraison à la Marine allemande de 22 appareils entre 2019 et 2022), livraison de 5 NH-90 et du premier H215 à l'armée espagnole, et en mars 2017, choix de la France de faire du H160 la base du futur hélicoptère léger interarmées (HIL).
- ▶ Sur le segment MCO avions de combat, deux contrats majeurs (C1 et C3) notifiés par la NETMA (NATO Eurofighter & Tornado Management Agency) concernant la flotte d'Eurofighter Typhoon.

Marchés export

- ▶ Les Pays-Bas et le Luxembourg, rejoints en juin 2017 par l'Allemagne et la Norvège, pour l'acquisition d'une flotte d'A330 MRTT, et une offre biturbopropulseur C295 sélectionnée par le Bangladesh, le Canada et le Kazakhstan quand l'A400M était choisi par l'Indonésie (janvier 2017, 5 appareils).
- ▶ De nouveaux succès sur la période mai 2016-juin 2017 pour l'hélicoptère H225 au Koweït, à Singapour, et au Japon, pour les H135 et H145 au Royaume-Uni (programme UKMFTS) ainsi que pour le H145M en République de Serbie, le H215M au Chili et l'EC725 en Thaïlande.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D atteignant les 3 Mds€ en 2016, en recul de -14%, en raison de la réduction des activités de R&D dans le cadre du programme A350 XWB.
- ▶ Obtention, en septembre 2016, avec Dassault Aviation et Leonardo d'un contrat d'étude de définition d'une durée de deux ans relatif à un drone MALE européen (1^{er} vol d'un prototype en 2023).

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Lancement spatial (lanceurs et services)
- ▶ Missiles balistiques
- ▶ Systèmes de propulsion
- ▶ Pyrotechnie pour lanceurs et satellites
- ▶ Instrumentation spatiale et équipements (optiques, optoniques et neutroniques)
- ▶ Infrastructures complexes et sécurisées

GOUVERNANCE

Président-directeur général Alain Charneau

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	-	-	-	~3 000
Δ (%)	-	-	-	-
Défense (%)	-	-	-	N/R
Export (%)	-	-	-	N/R
Résultat d'exploitation	-	-	-	N/R
Marge opérationnelle	-	-	-	N/R
Résultat net	-	-	-	N/R
Carnet de commandes	-	-	-	N/R
Effectifs	-	-	-	~9 000

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)	%
Airbus	50%
Safran	50%

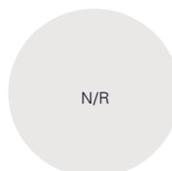
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Arianespace	74%	France
Nuclétudes	98,9%	France
CILAS	63%	France
Pyroalliance	90%	France
Sodern	90%	France
EuroCryospace	45%	France
Europropulsion	50%	France
Regulus	40%	France

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



ARIANEGROUP (EX-AIRBUS SAFRAN LAUNCHERS)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	Safran	Thales	Naval Group*	Avio	RUAG	MT Aerospace**	SABCA	Air Liquide
Lancement spatial									
Futur lanceur Ariane 6	●	●	●			●	●	●	●
Lanceur Ariane 5	●	●	●			●	●	●	●
Services de lancement (Ariane 5, Vega, Soyouz)									
Missiles MSBS									
M51	●	●	●	●					
Systèmes de propulsion									
Moteur Vulcain 2 (Ariane 5)		●							
Moteur Vinci (Ariane 5ME)		●							
Systèmes de propulsion orbitale biergol (4N, 10N, 22N, 200N, 400N)									
Systèmes de propulsion orbitale monergol (1N, 20N, 400N)									
Systèmes de propulsion orbitale électrique (Séries RIT 2X, RIT 10 EVO et RIT μX)									
Chambres de combustion									
Sous-systèmes de propulsion									
Réservoir métallique									
Pyrotechnie pour lanceurs et satellites									
Vulcain Turbine Pump Starter		●							
Système d'allumage du moteur cryotechnique Vinci		●							
Système d'allumage du moteur 3 ^{ème} étage Zefiro-9 (lanceur Vega)					●				

* ex-DCNS ** OHB

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Le 30 juin 2016, finalisation de la constitution de la co-entreprise Airbus Safran Launchers (ASL), détenue à parité par Airbus et Safran, suivie le 20 juillet 2016, par l'approbation de la Commission européenne concernant le projet d'acquisition d'Arianespace par ASL (via la reprise des 35% détenus par le CNES).
- ▶ Depuis le 1^{er} juillet 2017, changement de dénomination sociale avec l'adoption du nom ArianeGroup, point d'orgue de la réorganisation de la filière européenne des lanceurs.
- ▶ Un groupe comprenant 11 filiales, coentreprises et participations majeures (APP, Arianespace, Cilas, Eurockot, Eurocryospace, Europropulsion, Nuclétudes, Pyroalliance, Regulus, Sodern et Starsem) et fort de 9 000 salariés localisés majoritairement en France et en Allemagne.
- ▶ Sur le site des Mureaux, lancement de la construction d'un nouveau hangar (N80) destiné à la production et à l'assemblage du premier étage d'Ariane 6 (mis en service en 2019).
- ▶ Dans l'optique de réduire les coûts du lanceur européen, un accent mis sur l'optimisation industrielle, passant notamment par l'utilisation de nouvelles technologies de fabrication sur l'ensemble des sites (impression 3D, soudage par friction malaxage, fabrication du lanceur en position horizontale).
- ▶ Le 29 juin 2017, 4^{ème} lancement de l'année et 80^{ème} succès consécutif pour Ariane 5 (placement en orbite de transfert géostationnaire de deux satellites de télécommunications).

Marché national

- ▶ Dans le domaine de la dissuasion, réussite, le 1^{er} juillet 2016, de la validation d'un missile balistique stratégique M51 depuis le SNLE Le Triomphant, permettant l'acceptation par l'État et la mise en service du système d'arme M51.2.
- ▶ Suite à la revue approfondie Maturity Gate 5, signature avec l'Agence spatiale européenne (ESA), en novembre 2016, d'un avenant au contrat d'août 2015 permettant d'engager la totalité des 2,4 Mds€ prévus pour le développement, l'industrialisation et l'exploitation du lanceur Ariane 6 (avec ses deux versions Ariane 62 et 64 ; 1^{er} vol en 2020).
- ▶ En juin 2017, lancement de la construction sur le site d'Ottobrun de la chambre de combustion du premier modèle de vol du moteur VINCI.
- ▶ Sur le segment télé-opération/robotique pour la fusion, un contrat cadre obtenu avec ses deux partenaires du groupe VINCI (le français Cegelec CEM et le britannique Nuvia Ltd) portant sur la conception, les essais, la fabrication, la livraison, la mise en service et les tests de recette du CPRHS (Cask and Plug Remote Handling System), un système de conteneurs mobiles télé-opérés (100 M€ sur 7 ans).
- ▶ L'usine de destruction des munitions chimiques de la première guerre mondiale, SECOIA (installée dans l'enceinte du camp militaire de Mailly dans l'Aube), entrée en phase de qualification en 2017.

Technologies et Innovations

- ▶ Lors du Salon du Bourget 2017, notification par l'ESA de la première tranche du contrat de développement du futur moteur LOx-méthane Prometheus (Precursor Reusable Oxygen METHan cost Effective Engine), dont l'ambition est de diviser par 10 le prix de série du moteur Vulcain 2 (effort porté sur les technologies d'impression 3D, la maintenance prédictive, le contrôle digital et le changement de la filière d'ergols traditionnelle d'Ariane).
- ▶ Un partenariat établi avec l'Office national d'études et de recherches aérospatiales (ONERA) en avril 2017 relatif aux activités de recherche dans le domaine des systèmes de lancement, à usages civils comme militaires (mise en place d'un comité de pilotage et de groupes de travail thématiques).

**DOMAINES D'ACTIVITÉS**

Plateformiste et intégrateur

- ▶ Sous-marins
- ▶ Navires de surface
- ▶ Prestations de maintien en condition opérationnelle (MCO)

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Bruce Carter
Président-directeur général par intérim	Stuart Whiley
Directeur financier	Ashley Menadue

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation	

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État australien	100%
-----------------	------

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
AWD Alliance	N/R	Australie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.06.2016) *

M Euros	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
CA	665	616	697	538
Δ (%)/[AUD]**	-16,52%	-7,29%	13,01%	-22,74%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	0%	0%	0%	0%
Résultat d'exploitation	7	-6	19	23
Marge opérationnelle	0,99%	-0,95%	2,74%	4,32%
Résultat net	7	-3	15	18
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	~2 400	~2 600	~2 600	~2 600

*Données 2015 retraitées.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/AUD p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)**CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)**

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Saab Kockums	General Dynamics	Raytheon	Lockheed Martin	Navantia
Sous-marins					
Sous-marin conventionnel type Collins	●	●	●		
Navire de surface					
Destroyer type Hobart		●	●		●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2015-16 en baisse de -23% à 801 M\$AUD (538 M€).
- ▶ A la suite d'une revue stratégique des activités conduites en 2015 et de l'annonce du gouvernement fédéral en octobre 2016, un groupe subdivisé depuis mi-2017 en trois entités séparées, spécialisées respectivement dans les domaines construction neuve (navires de surface), maintien en condition opérationnelle des sous-marins et des infrastructures critiques (transfert de la propriété des infrastructures à Australian Naval Infrastructure Pty Ltd en mars 2017).
- ▶ Lancement de travaux d'adaptation et d'extension sur les chantiers navals du groupe, à Osborne, avec la construction d'un site d'assemblage de navires de surface (investissement de 535 M\$AUD, soit 360 M€) et la modernisation du centre de maintien en condition opérationnelles des sous-marins (inauguré en juillet 2017), ainsi qu'à Henderson (plan d'investissement de 100 M\$AUD, soit 70 M€, sur la période 2017-2020).
- ▶ Dans le contexte de la baisse des activités liées au programme de destroyers type Hobart, une réduction progressive des effectifs sur le chantier d'Osborne annoncée en mai 2016 (-640 emplois sur la période 2016-2017).

Marché national

- ▶ Un acteur incontournable du secteur naval australien, premier bénéficiaire du programme de modernisation de la Marine (directement ou via les ToT négociés avec les fournisseurs étrangers) notamment sous-marins SEA 1000, frégates SEA 5000 et OPV SEA 1180, et partenaire stratégique pour tout groupe naval étranger désireux de pénétrer le marché.
- ▶ En mai 2017, présentation par le gouvernement du «Naval Shipbuilding Plan», prévoyant 90 M\$AUD (62,7 Mds€) de dépenses d'équipement (56% dans le domaine des sous-marins, 39% dans celui des frégates et 6% pour les OPV) et 1 Md\$AUD (696 M€) dédié à la modernisation des infrastructures des chantiers navals.
- ▶ Suite à la sélection de l'offre Naval Group dans le cadre de la compétition SEA 1000 (avril 2016, aux côtés de Lockheed Martin Australia pour le système de combat), signature fin 2016 d'un accord global de sécurité et d'un accord intergouvernemental relatif au développement, à la construction, au MCO et à la mise à niveau des 12 futurs sous-marins de la RAN (accords ToT prévoyant la construction des bâtiments sur un nouveau chantier à Adelaide géré par Naval Group Australia et voisin d'ASC dont le rôle reste pour l'heure à déterminer).
- ▶ Le 15 juin 2017, livraison de la tête de série du programme de destroyers lance-missiles type Hobart (deux autres unités en cours de construction), réalisés sur la base du design des frégates F100 de l'Espagne Navantia et équipés du système de combat américain Aegis.
- ▶ Un accord de partenariat signé avec Austal en juin 2017, afin d'offrir une solution locale unique au fournisseur étranger qui sera sélectionné pour mener à bien le programme de futures frégates SEA 5000 (BAE Systems, Navantia ou Fincantieri), et dans la même logique, un second partenariat établi avec Forgacs Marine & Defence Pty Ltd en avril 2017 dans le cadre du programme d'OPV SEA 1180 (offres déposées par Damen et Lürssen).
- ▶ Poursuite des activités de maintenance de la flotte de 6 sous-marins type Collins sur le chantier naval d'Osborne, avec l'entrée en période d'entretien majeur (IPER) du HMAS Farncomb en janvier 2016.

Technologies et Innovations

- ▶ Un programme de recherche orienté sur l'impression 3D métal, les nouveaux matériaux, les technologies avancées d'usinage (en partenariat avec la Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation et l'Institute of Photonics and Advanced Sensors de l'Université d'Adelaide).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systemier-equipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil de surveillance	Dr P. Feldhaus
Directeur général	Dr J. Bodo Koch
Directeur financier	A. Kocherscheidt

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Capitalisation (M€)

Entreprise non cotée

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

ThyssenKrupp AG	100%
-----------------	------

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Advanced Lithium Systems Europe S.A.	49%	Grèce
Cybicom Atlas Defence PTY	40%	Afrique du Sud
Signalis Holding GmbH	40%	Allemagne
ET Marinesysteme GmbH	50%	Allemagne
Atlas Elektronik LLC	49%	ÉAU

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	441	409	407	N/R
Δ (%)	0,68%	-7,24%	-0,49%	N/R
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	54%	51%	52%	N/R
Résultat d'exploitation	31	11	12	N/R
Marge opérationnelle	6,84%	2,61%	2,97%	N/R
Résultat net	16	-3	-2	N/R
Carnet de commandes	1 112	1 223	N/R	N/R
Effectifs	2 079	2 140	2 136	N/R

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	Systems Sunlight	Magellan Aerospace	Leonardo	Reliance	Thales
Systèmes navals de surface						
Bouée acoustique TAR						
Atlas Integrated Mission System (AIMS)						
Système de combat ANCS / ANCS-SC						
Systèmes sous-marins						
Système d'enregistrement de données sonar SDRS						
Système de combat ISUS 100						
Système de surveillance acoustique CIRCE					●	
Système de détection acoustique MARS						
Logiciel de simulation ODIN						
Guerre des mines						
Système de contre-mesures anti-mines sans pilote ARCIMS						
Munitions navales						
Torpille lourde DM2A4 / SeaHake Mod4						●
Torpille anti-torpille SeaSpider				●		
Batterie lithium pour torpilles		●				
Drones de surface et sous-marins						
AUV SeaFox version aéroportée	●					
Famille de systèmes de communication SEICAM						
AUV SeaOtter MkII						
MCO et modernisation						
Système de combat des frégates F124						●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes en baisse sur la période 2013-2015 (-7,7%), avec une dernière année à 407 M€.
- ▶ Cession par Airbus de sa part au capital (49%), reprise par son partenaire Thyssenkrupp AG (branche navale TKMS) en avril 2017, lequel est depuis détenteur de 100% du capital de l'électronicien.
- ▶ Un renouvellement de son offre produits avec le lancement de l'offre ISUS 100 (gamme de systèmes de combat destinés aux sous-marins, en remplacement de l'ISUS 90) ainsi que de la nouvelle torpille lourde SeaHake Mod4 ER en mode défense côtière, et du sonar à balayage latéral Scout Mk II (développé par sa filiale Atlas North America).

Marché national

- ▶ Un marché allemand représentant historiquement près du tiers des ventes de l'entreprise, laquelle anticipe de bonnes perspectives de croissance grâce aux commandes dans le domaine naval (surface et sous-marins).
- ▶ Dans le cadre du programme de modernisation de la flotte de chasseurs de mines type 332, obtention en décembre 2016 d'un nouveau contrat portant sur 3 unités (intégration d'un système de contre-mesures, du drone sous-marin Sea Fox et d'une capacité de contrôle de l'engin téléguidé Seehund) et construction d'un site d'entraînement et de test (opérationnel en 2020).

Marchés export

- ▶ Une entreprise très bien implantée à l'international (principalement au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Australie).
- ▶ Sa filiale Atlas Elektronik UK (AEUK) en première ligne sur le marché britannique dans le domaine des drones navals de surface, tout en étant présente à l'export grâce aux ventes en 2016 et 2017 de son système de sonar remorqué CERBERUS ainsi que de son système de contre-mesures anti-mines sans pilote ARCIMS (client localisé au Moyen-Orient, et produit testé en juin 2017 par la Marine belge).
- ▶ Après l'annonce, en février 2017, d'un partenariat stratégique entre la Norvège et l'Allemagne relatif à l'acquisition conjointe de sous-marins type 212NG (2 unités pour l'Allemagne et 4 pour son partenaire), création un mois plus tard d'une coentreprise entre Kongsberg, TKMS et Atlas Elektronik (située en Norvège), spécialisée dans le domaine des systèmes de combat.
- ▶ Une dynamique de partenariats au Canada, avec la signature, en juin 2016, d'un mémorandum d'entente (MoU) avec l'entreprise Magellan Aerospace relatif au co-développement du moteur et des têtes de la torpille légère SeaSpider (un partenariat impliquant la filiale Atlas Elektronik Canada et la BU allemande Armes navales) et, en juin 2017, avec Krake Sonar Systems dans le cadre du futur marché RMDS (Remote Mine Disposal System) de la Marine canadienne.
- ▶ Sur le marché singapourien, un partenariat établi avec ST Electronics (filiale de ST Engineering) pour le développement du système de combat des deux futurs sous-marins type 218SG commandés en 2013 (annonce en mai 2017 de la commande de deux unités supplémentaires).

Technologies et Innovations

- ▶ Atlas Elektronik UK retenu par le MoD britannique en mars 2016, aux côtés de BAE Systems, Selex ES (Leonardo) et Cinetiq, dans le cadre d'un partenariat long terme dans le domaine de la recherche en matière de guerre électronique et cyber (AEUK en charge du lot 3 sur la définition des réseaux de capteurs et les mesures de signatures).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique militaire et civile
- ▶ Transport et énergie
- ▶ Électronique et équipements électriques
- ▶ Équipements spéciaux et matériaux
- ▶ Ingénierie, consultance et services financiers
- ▶ IT & Software
- ▶ Services logistiques

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration
Président-directeur général
Directeur financier

Lin Zuoming
Tan Ruisong
Gu Huizhong

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M CNY)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

SASAC (État chinois) | 100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
AviChina Industry & Technology Co., Ltd	54,61%	Chine
Snecma-SAIC JV	50%	Chine
Cessna-AVIC Aircraft (Zhuhai) Co., Ltd	N/R	Chine
Xi'an AVIC Hamilton Sundstrand Aviation Electric Co., Ltd (AUAE)	50%	Chine
Commercial Aircraft Corporation of China, Ltd (COMAC)	N/R	Chine

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	~42 868	~48 132	~54 522	~50 407
Δ (%) (CNY)*	16,67%	12,57%	-3,50%	-2,52%
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	~1 715	~1 710	~2 481	~2 271
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	N/R	535 942	542 236	N/R

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/CNY, p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



AVIATION INDUSTRY CORPORATION OF CHINA (AVIC)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	UAC/Sukhoi	Airbus	NPO Saturn	Antonov	Ivchenko-Progress	Klimov	Yakovlev	Lockheed Martin	Rolls-Royce	Safran	PAC
Avions de combat et d'entraînement											
Avions de combat Chengdu J-20 et J-31											
Avion de combat Shenyang J-15	●										
Avion de combat Chengdu J-10		●									
Avion de combat JF-17/FC-1					●						●
Avion de combat Xian JH-7A								●			
Avion de combat Shenyang J-11	●	●									
Avion d'entraînement/attaque léger Hongdu L-15											
Avions de transport et d'alerte avancée											
Avion de transport / AEWC Shaanxi Y-8			●				●				
Avion de transport / AEWC Shaanxi Y-9			●								
Avion de transport Y-20											
Systèmes de propulsion											
Turboréacteur WS-9 (JH-7)								●			
Turboréacteur WS-10 (J-10, J-11, J-15)		●									
Turboréacteur WS-15 (J-20)											
Turboréacteur WS-20 (Y-20)											
Turbomoteur WZ16 / Ardiden 3C (Z-15)										●	
Hélicoptères											
Hélicoptère biturbine Harbin Z-9 et Z-15	●										
Drones											
Drone MALE Wing-Loong et drone tactique Nimble-Loong											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une seconde année de baisse des ventes, -3,5% en 2015 et -2% en 2016, à 370,4 MdsCNY (50,4 Mds€) pour ce dernier exercice, éloignant un peu plus le groupe de l'objectif de 1 000 MdsCNY (136 Mds€) de chiffre d'affaires d'ici 2020.
- ▶ Dans la droite ligne des directives gouvernementales relatives à la rationalisation du secteur aéronautique et défense, signature d'un accord avec la SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission) sur des mesures d'amélioration de la compétitivité, et engagement du groupe d'intégrer des entreprises privées dans sa supply chain (et ouverture potentielle du capital d'AVIC Helicopters).
- ▶ Afin de limiter sa dépendance vis-à-vis de fournisseurs étrangers dans le domaine des moteurs (militaires et civils), forte implication du groupe dans l'établissement, en août 2016, d'une entreprise spécialisée, Aero Engine Corporation of China (AECC), laquelle a inauguré un nouveau centre de R&D en décembre 2016.
- ▶ Annonce d'une émission d'obligations à hauteur de 2,4 MdsCNY (326 M€), une opération prévue en mai 2018 et destinée à assurer le développement de sa filiale spécialisée dans l'avionique (China Avionics Systems).
- ▶ Une ambition affichée de se hisser au 3^{ème} rang mondial sur le marché aéronautique civil, derrière Airbus et Boeing, multipliant pour ce faire les partenariats avec les motoristes et les équipementiers occidentaux.

Marché national

- ▶ Leader du secteur aéronautique chinois, une implication directe ou indirecte dans l'ensemble des programmes d'aéronefs militaires, à travers ses filiales CAIC, Harbin, Shenyang Aircraft et Chengdu.
- ▶ Un groupe pivot, en position monopolistique, partenaire incontournable pour les fournisseurs étrangers ayant des velléités de pénétrer le marché aéronautique chinois.
- ▶ Une fin d'année 2016 et un premier semestre 2017 marqués par l'avancée décisive de plusieurs programmes phares d'aéronefs, avec la présentation de la version armée de l'hélicoptère civil Z-11, le Z-11WB, et de celle des drones Wing Loong II (reconnaissance et attaque) et Xianglong (HALE), le premier vol inaugural de l'hydravion AG600 et l'entrée en service au sein des gardes-côtes de l'avion de patrouille maritime MA60.
- ▶ Suite à un accord signé avec l'ukrainien Antonov en août 2016, décision de relancer la production de l'avion de transport stratégique An-225 pour les besoins chinois (entrée en service prévue en 2019) avec AVIC comme maître d'œuvre.

Marchés export

- ▶ Un groupe porteur des ambitions de la Chine en matière d'exportation d'équipements de défense avec à terme une entrée en force sur le marché des avions de combat (appareil de 4^{ème} génération FC-31 Gyrfalcon, Chengdu FC-20, futurs chasseurs de 5^{ème} génération J-20 et J-31).
- ▶ Plusieurs programmes nationaux entrés en phase de production et d'exportation en 2017, tels que l'avion d'entraînement FTC-2000 (cibles clients prioritaires en Afrique), l'hélicoptère d'attaque Z-19E, le missile IR de courte portée PL-10E AAM ainsi que le drone MALE Cloud Shadow.
- ▶ Afin de renforcer sa présence sur les marchés d'Asie du sud-est, un groupe ouvert à des acquisitions et des prises de participations dans le capital d'entreprises locales, en particulier aux Philippines.

Technologies et Innovations

- ▶ Un renforcement de la coopération sino-russe dans le domaine aéronautique, illustré par le lancement de programmes communs sur les segments avion long-courrier (juin 2016), hélicoptère lourd (accord formalisé avec Rostec prévu fin 2017) et moteurs (partenariat signé début 2017 avec l'institut russe de R&D, CIAM).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Prestations de services supports et systémier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration
 Directeur général
 Directeur financier

Mike Turner
 Archie Bethel
 Franco Martinelli

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	BAB
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	4 318

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Invesco Asset Management Ltd	9,05%
Capital Research and Management Co.	6,62%
Woodford Investment Management LLP	4,39%
Government Pension Fund of Norway	1,86%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Holdfast Training Services Ltd	74%	Royaume-Uni
ALC (Superholdco) Ltd	50%	Royaume-Uni
AirTanker Services Ltd	22%	Royaume-Uni
Ascent Flight Training (Holdings) Limited	50%	Royaume-Uni
Helidax S.A.S.	50%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2017)*

M Euros	2014	2015	2016	2017
CA	4 120	5 467	5 074	5 549
Δ (%) / [E]**	9,63%	20,34%	4,04%	9,35%
Défense (%)	59%	48%	48%	48%
Export (%)	19%	24%	20%	25%
Résultat d'exploitation***	289	482	472	508
Marge opérationnelle	7,02%	8,81%	9,31%	9,16%
Résultat net	233	364	355	316
Carnet de commandes	13 886	27 499	25 267	22 208
Effectifs	28 385	34 886	35 050	35 750

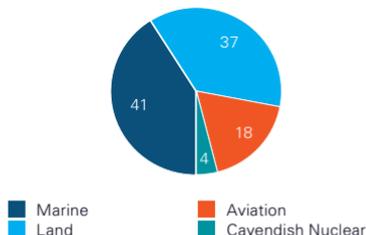
* Données 2016 retraitées.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.

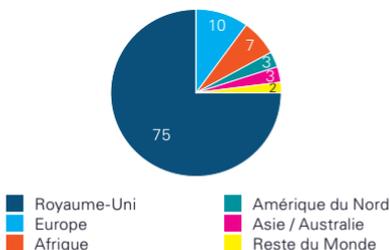
Voir taux de change €/£, p.7

*** Résultat d'exploitation hors JV et participations associées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Thales	Rolls-Royce	Lockheed Martin	Arney	Lex Vehicle Leasing	Vard (Fincantieri)	Bovis Lend Lease	Weir	Airbus
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*) (Queen Elizabeth, Astute)	●	●								
Participation études de design SNLE Successor	●		●							
Patrouilleurs hauturiers (type Samuel Beckett)						●				
MCO et prestations de soutien										
Soutien de la flotte néo-zélandaise										
Tucano In-Service Support										
IOS Hawk (Soutien de la flotte Hawk TMk1)	●									
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 Maritime Support Delivery Framework (cogestion des bases navales britanniques de Devonport et Clyde jusqu'en 2020)	●									
Contrats d'externalisation										
Programme UK Military Flying Training System			●							●
Programme Phoenix (Gestion flotte de 14 500 véhicules du MoD)					●					
Contrat SLAM II (Livraison de 7000 logements militaires)							●			

* Système de maintenance et de mise en place d'armes.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2017 en hausse de +9,4%, à 4,5 Mds£ (5,6 Mds€), et de bonnes perspectives à venir grâce à de nouveaux contrats pluriannuels remportés auprès de la Royal Navy et de clients export.
- ▶ Après une décennie de croissance externe (plus de 14 acquisitions dans le domaine du maintien en condition opérationnelle, soutien et services), une réorganisation des activités en quatre branches à partir de mi-2017 (Marine, Land, Aviation et Cavendish Nuclear).
- ▶ Un groupe réalisant 48% de ses ventes dans la défense (et jusqu'à 83% pour la branche navale).
- ▶ Sur le segment Prestations d'entretien (MCO) hélicoptères, des activités consolidées suite au rachat, en avril 2016, de l'allemand Heli Aviation, et une visibilité améliorée en Australie et en France (les entités locales Australian Helicopters, Bond Helicopters et Inaer Helicopter France opérant désormais sous la marque Babcock).

Marché national

- ▶ Un degré de dépendance au marché domestique atteignant les 75% du chiffre d'affaires en 2017 (contre 80% en 2016), et le ministère de la Défense (MoD) toujours premier client.
- ▶ Une période 2016-2017 marquée par la poursuite du programme de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins Successor (en partenariat avec BAE Systems et Rolls Royce) avec le lancement de la production de la tête de série HMS Dreadnought (octobre 2016), le début des essais en mer du porte-avions HMS Queen Elizabeth (juin 2017) et la finalisation de l'assemblage du 2^m porte-avions HMS Prince of Wales (juin 2016).
- ▶ Une sélection en avril 2017 en tant que Marine Systems Support Partner (MSSP) dans le cadre des programmes de porte-avions type Queen Elizabeth et destroyers Type 45 (autorité technique pour la plateforme et son système de propulsion), et ce, pour une période de 7 ans et un montant de 360 M£ (318 M€).
- ▶ Un programme Future Strategic Tanker Aircraft (FSTA) ayant passé le jalon de la pleine capacité opérationnelle en octobre 2016, après la livraison du dernier appareil Voyager A330-200 (contrat de type Private Finance Initiative ou PFI, d'une durée de 35 ans relatif à la fourniture et à la gestion d'une flotte de 14 appareils ; consortium AirTanker mené par Airbus).
- ▶ En mars 2015, finalisation de la reprise de la branche Activités terrestres du Defence Support Group (DSG), en charge de l'entretien et du soutien en service des véhicules, armes et systèmes de communication de l'armée de Terre britannique.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export en hausse, mais ne dépassant pas les 25% du chiffre d'affaires 2017, et majoritairement portées par la branche Aviation (une part de 53% des ventes réalisée à l'export ; 13 pays clients).
- ▶ En Australie et en Nouvelle-Zélande, suite à l'obtention de plusieurs contrats de prestations de services dans les domaines naval et aéronautique, décision d'ouvrir un nouveau centre de support régional à Adelaide et de renforcer ses effectifs sur la période 2017-2018 (un total de 725 personnes employées localement à ce jour).
- ▶ Après avoir remporté, en janvier 2017, le contrat FOMEDEC relatif à la fourniture d'avions d'entraînement Pilatus PC 21, de simulateurs et d'installations associées, destinés à l'armée de l'Air française (marché de 11 ans pour un montant de 533 M€), signature d'un partenariat avec Dassault Aviation.
- ▶ En mars 2017, mise sur cale du 4^{ème} patrouilleur hauturier du type PV 90, commandé par le ministère irlandais de la Défense, pour une livraison prévue en 2018.
- ▶ Sa coentreprise détenue avec Oman Drydock Company opérationnelle depuis novembre 2016 et en charge à l'avenir de la modernisation des infrastructures du complexe portuaire de Duqm.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aviation militaire (aéronefs pilotés et non pilotés)
- ▶ Plateformes et systèmes navals (navires de surface et sous-marins)
- ▶ Plateformes et systèmes terrestres (véhicules blindés et systèmes d'artillerie)
- ▶ Électronique de défense
- ▶ Cybersécurité

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Sir Roger Carr
Directeur général	C.Woodburn
Directeur financier	Peter Lynas

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	BA
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M£)	18 456

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Capital Research & Management Co.	9,20
Invesco Asset Management Ltd	4,69
Vanguard Group Inc.	2,24
Templeton Global Advisors Ltd	2,02

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

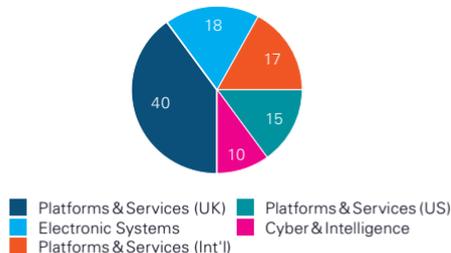
Nom	%	Pays (siège)
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	33%	Allemagne
MBDA	37,5%	France
Patria Hägglunds Oy	50%	Finlande
BAeHAL Software Ltd	40%	Inde
CTA International S.A.S.	50%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

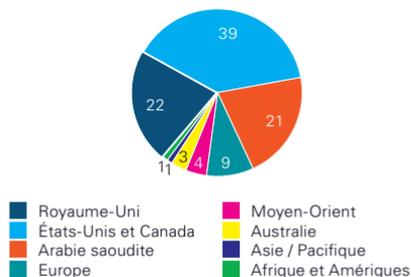
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA*	19 856	19 141	23 127	21 709
Δ (%) / [E]**	1,04%	-8,50%	8,79%	5,97%
Défense (%)	94%	93%	92%	91%
Export (%)*	79%	78%	77%	78%
Résultat d'exploitation*	818	1 510	1 918	2 016
Marge opérationnelle	4,12%	7,89%	8,29%	9,29%
Résultat net	207	933	1 299	1 145
Carnet de commandes	51 217	51 996	50 140	57 225
Effectifs	84 600	83 400	82 500	83 100

* Données hors participations mises en équivalence.
 ** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/£, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	Leonardo	Lockheed Martin	Northrop Grumman	General Dynamics	Thales	Babcock International	Raytheon	Rolls-Royce	Dassault Aviation	CinetIQ	Nexter**
Aviation militaire												
Avion de combat Eurofighter Typhoon	●	●										
Partenaire de rang 1 programme F-35			●	●								
Avion d'entraînement Hawk AJT				●				●				
Démonstrateur UCAV Taranis								●		●		
Étude de faisabilité FCAS DP									●			
Plateformes et systèmes terrestres												
Véhicule de combat d'infanterie Bradley				●								
Véhicule de combat d'infanterie CV90					●							
Canon léger tracté de 155mm M777												
Munitions guidées Excalibur (155mm et 127mm)							●					
Système d'arme à munitions de 40mm 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	●											

* KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires (CA) en hausse pour la deuxième année consécutive, +6% en 2016, à 17,8 Mds£ (21,7 Mds€), tiré par les ventes des branches Cyber & Intelligence (+14%) et Electronic Systems (+13%), et dans une moindre mesure Platforms & Services UK (+4%, une branche représentant 40% du CA 2016).
- ▶ Poursuite de la modernisation des chantiers navals de Barrow-in-Furness dans le contexte de la montée en puissance du programme de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins Successor et rationalisation de ses sites britanniques spécialisés dans la construction neuve de navires de surface.
- ▶ Un effort porté sur la formation et l'apprentissage, se traduisant par l'ouverture de l'Academy for Skills & Knowledge (ASK) dédié aux métiers de l'aéronautique à Sablesbury dans le Lancashire (décembre 2016) et par la création d'un centre de formation des personnels ouvriers et techniciens impliqués dans la construction de sous-marins à Barrow-in-Furness dans le comté de Cumbria (février 2017).
- ▶ Aux Etats-Unis, des travaux d'adaptation également entrepris sur son chantier naval de San Diego ainsi que sur ses sites de production de véhicules blindés de West Manchester en Pennsylvanie, de munitions insensibles de Kingsport dans le Tennessee et de roquettes guidées laser dans le New Hampshire.

Marché national

- ▶ Un ministère britannique de la Défense (MoD), 1^{er} client du groupe (25% des ventes 2016), devant le Département de la Défense américain (24%) et le ministère saoudien de la Défense (21%).
- ▶ Sur le segment navires de surface, une avancée majeure du programme de frégates T26 avec la commande des trois premières unités (sur 8 envisagées) et le lancement de la construction de la tête de série (Glasgow) en juillet 2017, et ce, six mois après la notification d'un marché de fourniture de 2 patrouilleurs type River (3 unités déjà commandées ; baptême de la tête de série en mars 2017) et le lancement des études de définition d'une nouvelle classe de frégates polyvalentes, les T31.
- ▶ Des activités sous-marins soutenues par les commandes du MoD passées dans le cadre des programmes de sous-marins nucléaires d'attaque type Astute (mise à l'eau de la 4^{ème} unité et commande du 6^{ème} bâtiment en avril 2017) et de futurs sous-marins nucléaires lanceurs d'engins Successor (lancement de la production de la tête de série HMS Dreadnought en octobre 2016).
- ▶ Concernant le programme F-35, livraison de la 250^{ème} suite de guerre électronique (septembre 2016) et des perspectives positives pour les activités MRO&U (maintenance, réparation, mise à niveau) avec la sélection du Royaume-Uni et de l'Australie (novembre 2016) comme centre de soutien régional pour l'avionique et les composants aéronautiques.
- ▶ Dans le cadre du programme Challenger 2 LEP (remise à niveau de 227 chars lourds), le consortium Team Challenger 2 (BAE Systems Land UK, GD UK et Canada, Leonardo, Safran, Moog, QinetiQ) retenu par le MoD fin 2016 pour la phase d'évaluation initiale (Assessment).

Marchés export

- ▶ En sus de ses marchés principaux Etats-Unis et Arabie saoudite, des ventes à l'export réalisées pour l'essentiel dans le reste du Moyen-Orient (3,9% du chiffre d'affaires), en Europe (3,6% hors programme Eurofighter) et en Australie (3%).
- ▶ Ses offres présélectionnées en 2016 dans le cadre des programmes australiens SEA 5000 et Land 400.
- ▶ Aux Etats-Unis, décision prise avec son partenaire Northrop Grumman en février 2017 de ne pas déposer d'offre (basée sur le Hawk AJTS) dans le cadre du marché T-X Trainer.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D atteignant les 1,4 Md£ (~1,7 Md€) en 2016, en hausse de +12%.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général

D. A. Muilenburg

Directeur financier

G. Smith

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	BA
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	141 564

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Capital World Investors	6,94%
Vanguard Group Inc.	6,60%
Evercore Trust Company	5,66%
T. Rowe Price Associates Inc.	4,74%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

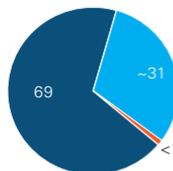
Nom	%	Pays (siège)
Hellfire Systems LLC	50%	États-Unis
United Space Alliance	50%	États-Unis
United Launch Alliance	50%	États-Unis
Sea Launch Co. LLC	3%	Suisse
Ural Boeing Manufacturing	50%	Russie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	65 223	68 319	86 627	85 437
Δ (%) / (\$)*	6,03%	4,78%	5,90%	-1,60%
Défense (%)	38%	32%	31%	31%
Export (%)	57%	58%	59%	59%
Résultat d'exploitation	4 941	5 625	6 708	5 271
Marge opérationnelle	7,58%	8,23%	7,74%	6,17%
Résultat net	3 452	4 099	4 665	4 422
Carnet de commandes	305 966	404 461	437 765	420 894
Effectifs	168 400	165 500	161 400	150 500

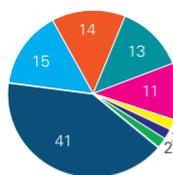
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/€, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Commercial Airplanes ■ Boeing Capital Corp.
■ Defense, Space & Security

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ États-Unis ■ Chine
■ Europe ■ Canada
■ Moyen-Orient ■ Afrique
■ Asie / Pacifique ■ Amérique latine, Caraïbes

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	MHI	Lockheed Martin	Northrop Grumman	Textron	KAI	Raytheon	IAI	Leonardo	HAL	BAE Systems
Appareils de combat										
Avion de combat F-15 Strike Eagle	●									
Avions de combat F/A-18E/F et EA-18G		●						●		
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		●								
Hélicoptère biturbine de transport CH-47 D/F Chinook							●			
Avion ravitailleur KC-46A										
Systèmes de drones										
Démonstrateur de drone HALE PhantomEye										
Drone tactique ISR ScanEagle										
Munitions guidées et missiles										
Small Diameter Bomb GBU-39B							●			
JDAM (Joint Direct Attack Munition)							●			
Missile antichar AGM-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

- ▶ Un chiffre d'affaires en repli de -1,61%, à 94,6 Mds\$ (85,4 Mds€), une situation reflet de la baisse des ventes sur les marchés aéronautique civil (-1,4%), aéronautique militaire (-7%) et spatial (-9%).
- ▶ Des activités Defense, Space & Security (DS&S) en difficultés pour la troisième année consécutive (-3% en 2016), avec 178 appareils livrés contre 186 en 2015.
- ▶ Poursuite des efforts de restructuration en 2017 (-8 000 emplois en 2016 pour la branche Commercial Airplanes) concrétisée par la réorganisation en profondeur de la branche DS&S (transferts d'activités et fermeture de sites, suppression de 500 emplois en 5 ans).
- ▶ En juillet 2017, une troisième grande branche d'activités, Boeing Global Services, désormais opérationnelle, laquelle regroupe l'ensemble des activités Services & Support du groupe (soit 20 000 salariés).
- ▶ Sur le segment des systèmes autonomes, acquisition fin 2016 de Liquid Robotics (connu pour son robot de surface dédié à la collecte et à la communication des données sur l'océan en temps réel, Wave Glider) et investissement en juin 2017, via son fonds Boeing HorizonX, dans Spark Cognition (intelligence artificielle).

Marché national

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 généré à hauteur de 41% sur le marché domestique et des activités Defense, Space & Security très dépendantes des commandes des clients gouvernementaux (~23% des ventes).
- ▶ Dans le cadre du programme d'avion ravitailleur KC-46A, les trois premiers lots de production de pré-série notifiés par l'US Air Force (USAF) entre fin 2016 et début 2017, soit 34 appareils pour un montant total de 4,9 Mds\$ (4,7 Mds€ ; 18 premiers avions opérationnels d'ici fin 2018).
- ▶ Sur le segment hélicoptères militaires, un premier marché pluriannuel remporté en mars 2017 portant sur la fourniture de 268 Apache au standard E (AH-64E) destinés à l'US Army (244) et à des États étrangers (24) pour un montant de 3,4 Mds\$ (3,1 Mds€) et montage d'une offre en coopération avec Leonardo basée sur le modèle AW-139 en vue du remplacement de la flotte de Huey (UH-1N) de l'USAF.
- ▶ Sur le segment avions de combat, amélioration des capacités des F-15 Eagle de l'USAF par le biais d'un contrat de modernisation du système d'autoprotection (Eagle Passive Active Warning Survivability System) notifié en novembre 2016, et prolongation en mai 2017 du contrat de mise à niveau des F/A-18 Hornet et Super Hornet.
- ▶ Dans la perspective du programme TX-Trainer, un premier vol réussi en avril 2017 du 2nd appareil produit spécifiquement pour répondre aux besoins de l'USAF (en partenariat avec le suédois Saab).

Marchés export

- ▶ A moyen terme, un objectif de chiffre d'affaires défense export porté à 30%, grâce aux offres sur les segments hélicoptères (CH-47F et AH-64E), appareils à capacités stratégiques (P-8A Poseidon, futur KC-46A, KC-767 et 737 AEW&C) et avions de combat (F/A-18E/F).
- ▶ De nouveaux succès pour le P-8A Poseidon en Australie (4 unités supplémentaires) et au Royaume-Uni (2 unités) en avril 2017, et des perspectives de ventes en Inde, en Nouvelle Zélande et en Norvège.
- ▶ En Inde, annonce en février 2017 de la création de Boeing Defence India, illustration des ambitions du groupe sur ce marché (avions de patrouille maritime, hélicoptères, prestations de services & support).
- ▶ Accord donné en novembre 2016 par le Département d'Etat pour la vente de 40 F/A-18 E/F Super Hornet au Koweït et de 72 F-15 Advanced Eagle au Qatar.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D en forte hausse (+33%), atteignant les 4,6 Mds\$ (4,2 Mds€) en 2016.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Michael Wareing
Directeur général	David Lockwood
Directeur financier	David Mellors

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	COB
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	3 247

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Threadneedle Asset Management Ltd	4,59%
Newton Investment Management Ltd	3,97%
Artemis Investment Management LLP	3,50%
Government Pension Fund of Norway	2,24%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

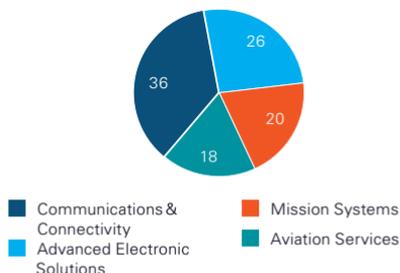
Nom	%	Pays (siège)
Aviation Défense Service S.A.	45%	France
Northrop Grumman Cobham Intercoms LLC	50%	États-Unis
Philtec Co. Ltd	30%	Corée du Sud
AirTanker Services Ltd	5%	Royaume-Uni
AirTanker Holdings Ltd	13,5%	Royaume-Uni

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

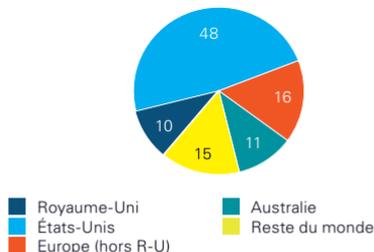
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 107	2 297	2 854	2 372
Δ (%)/[E]*	2,30%	3,46%	11,90%	-6,18%
Défense (%)	65%	61%	62%	59%
Export (%)	87%	88%	89%	90%
Résultat d'exploitation	187	71	17	-951
Marge opérationnelle	8,87%	3,11%	0,58%	-40,08%
Résultat net	135	36	-52	-970
Carnet de commandes	2 723	3 222	3 375	4 014
Effectifs	10 090	10 941	11 505	10 692

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/€, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Northrop Grumman	Boeing	Lockheed Martin	Embraer	Airbus	Thales	Textron	Rockwell Collins	BAE Systems	Leonardo
Systèmes avioniques										
Serveurs et routeurs JetLAN		●	●		●					
Antennes ELT, VHF/UHF, navigation		●	●		●					
Terminaux SATCOM	●		●							
Systèmes de communication tactique et surveillance	●					●		●		
Systèmes de navigation										
Systèmes intercom et de gestion de radio					●		●			●
Systèmes de défense										
Modules micro-ondes électro-magnétiques	●	●	●		●				●	●
Capteurs : RWR, antennes, radars, missiles, navigation										
Positionneurs de précision SPS	●	●	●	●					●	●
Transmetteurs pour systèmes de brouillage										
Antennes radars AESA et sous-ensembles radars	●	●								
Systèmes de mission										
Services aéronautiques (MCO, modification, inspections, formation)	●	●								
Systèmes de ravitaillement : pod, réservoirs, perches, cônes	●	●	●	●	●					
Robots démineurs et de reconnaissance (Telex, tEODor, OSCAR, NBCmax)										
Systèmes d'éjection de missiles et pylones		●	●	●	●	●			●	●
Cybersécurité										
Solution TeraVM										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après trois années consécutives marquées à la hausse, une année 2016 décevante (-6,2% à 1,94 Md€, soit 2,37 Mds€), avec des ventes en berne dans toutes les branches d'activités, conséquence notamment de la fin de production de programmes américains de défense, et de la contraction des commandes de systèmes de ravitaillement en vol et de systèmes de communications par satellites (SATCOM).
- ▶ Des difficultés financières accentuées par les retards du programme de ravitailleur KC-46A, avec pour effet d'entraîner 150 M€ (183M€) de charges supplémentaires.
- ▶ Spécialisé historiquement dans le ravitaillement en vol (leader mondial), un équipementier-systèmeur qui aura mené en l'espace d'une décennie plus de 60 opérations de rachat (dont ~50 aux États-Unis) avant d'entreprendre, à partir de 2015, un recentrage autour de ses métiers clés (cessions de filiales) et, en 2017, un renouvellement de sa gouvernance.
- ▶ Une période 2015-2017 marquée par le renouvellement de sa gamme de systèmes SATCOM, une entrée sur le marché de la cybersécurité (solution TeraVM de sa filiale Cobham Wireless) et la création de la Cobham Helicopter Academy destinée à étoffer ses activités formation et entraînement (suivie de la signature en mars 2017 d'un partenariat avec Helisota, spécialiste de la maintenance d'hélicoptères).

Marché national

- ▶ Des ventes réalisées sur le marché britannique désormais sous la barre des 10%, contre 48,5% pour le marché américain.
- ▶ Un partenaire majeur du ministère de la Défense (MoD) depuis sa sélection comme prestataire de services dans les domaines de la formation et de l'entraînement des personnels de la Royal Air Force et de la Royal Navy.
- ▶ Un équipementier stratégique dans le cadre des programmes Typhoon et F-35, tout en étant membre du consortium AirTanker Ltd en charge de la gestion de la flotte d'avions ravitailleurs A330 MRTT (Voyager).
- ▶ Dans le cadre du programme UK Military Flying Training System (UKMFTS), notification en octobre 2016 par BEECHCRAFT Defense d'un contrat de fourniture du Digital Control Management System (DCOMS) destiné à équiper 10 appareils d'entraînement Beechcraft T-6C.

Marchés export

- ▶ Une entreprise très dépendante du marché américain de la défense, fournisseur de nombreux systèmes et composants destinés aux appareils F-35 et KC-46A, missiles SM-6 et AMRAAM, hélicoptère V22 (système de ravitaillement sélectionné par Bell-Boeing en octobre 2016), ou encore système de défense aérienne Aegis.
- ▶ Au-delà du marché américain, une stratégie export également tournée vers les marchés asiatiques et du Moyen-Orient (en particulier sur les segments sous-systèmes de missiles, munitions guidées laser et offres de services dans les domaines maintenance, formation et entraînement).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget 2016 de R&D à 251 M€ (306 M€), soit 12,9% du chiffre d'affaires.
- ▶ Un effort de recherche centré sur les domaines systèmes de ravitaillement en vol nouvelle génération, système GPS anti-brouillage, synthétiseur de fréquence et composants destinés au secteur spatial.
- ▶ Dans le domaine des systèmes radars, signature en mars 2016 d'un partenariat stratégique avec le sud-coréen RFHIC Corp. visant à intégrer sa technologie Gallium Nitride (GaN) au sein de la future génération de produits Radio Fréquence (RF) de Cobham.

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-directeur général

Eric Trappier

Directeur général délégué

Loïk Segalen

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	4 593	3 680	4 176	3 653
Δ (%)	16,54%	-19,87%	13,46%	-12,52%
Défense (%)	31%	27%	40%	35%
Export (%)	71%	77%	83%	84%
Résultat d'exploitation	498	353	361	286
Marge opérationnelle	10,85%	9,58%	8,65%	7,82%
Résultat net	459	283	142	379
Carnet de commandes	7 379	8 217	14 175	20 323
Effectifs	11 614	11 745	12 177	11 942

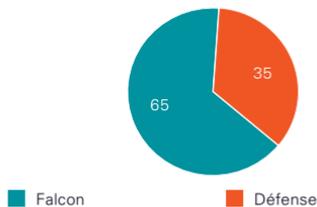
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	AM
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	10 623

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

GIMD	62,2%
Airbus	9,9%
Dassault Aviation	0,5%

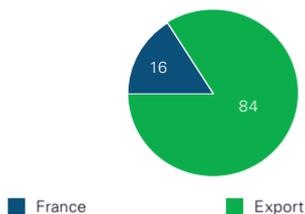
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Thales	25%	France
ODAS	6%	France
SECBAT	36%	France
GIE Rafale International	60%	France
Dassault Reliance Ltd	49%	Inde

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Thales	Safran	BAE Systems	Airbus	HAL	RUAG	Leonardo	Saab AB	Naval Group*	HAL
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			●	●	●	●	●			
Étude de définition drone MALE européen			●			●				
Étude de faisabilité FCAS DP		●								

* ex-DCNS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en baisse de -12,5%, à 3,6 Mds€, mais un carnet de commandes au plus haut à 20,3 Mds€ (un objectif de chiffre d'affaires 2017 en hausse et des prévisions de livraison de 45 Falcon et 9 Rafale, dont 8 pour l'Égypte).
- ▶ Des ventes défense en baisse de -25,5% en 2016, à 1,2 Md€ (représentant désormais 35% du chiffre d'affaires total), quand celles des jets d'affaires marquent le pas pour la 3^{ème} année consécutive.
- ▶ Lancement, en octobre 2016, d'un plan de transformation de l'entreprise, lequel prévoit une réorganisation industrielle (spécialisation des sites autour de filières stratégiques notamment), une révision du pilotage des programmes (autour de deux directions de programme, Rafale et Falcon), une stratégie de transformation numérique (partenariat stratégique avec Dassault Systèmes) et une optimisation de la politique Achats (priorité aux relations stratégiques long terme avec les fournisseurs et sous-traitants).
- ▶ Préparation de la montée en cadence de production du Rafale à compter de 2018 (cadence 3/mois) dans la perspective des livraisons d'appareils aux armées françaises et aux clients export (poursuite en 2017 des travaux d'adaptation des ateliers de Mérignac et du site d'Argenteuil).

Marché national

- ▶ Une année 2016 marquée par la livraison de 6 Rafale à l'État français (portant le total des livraisons à 148 appareils) et de 2 Rafale Marine rétrofités au standard F3.
- ▶ Poursuite des travaux de développement du standard Rafale F3-R (qualification prévue en 2018) et lancement en mars 2017 du développement du nouveau standard F4 (qui succèdera au F3-R à compter de 2023).
- ▶ Le 20 juillet 2016, notification par la DGA du marché de rénovation à mi-vie de la flotte de Mirage 2000D (55 appareils) permettant leur emploi en complément des avions Rafale au-delà de 2030.
- ▶ Poursuite de la rénovation du système de combat des avions de patrouille maritime Atlantique 2 (essais d'intégration système et essais en vol) et livraison en mai 2016 du 4^{ème} et dernier Falcon 50 SURMAR.
- ▶ Maître d'œuvre du programme de démonstrateur de drone de combat Neuron (mené en coopération France, Italie, Espagne, Suède, Grèce et Suisse), une nouvelle tranche d'essais complémentaires initiée mi-2017 pour des démonstrations de furtivité (essais commandés par la France et menés au centre DGA de Bruz).
- ▶ Un partenariat signé avec Babcock France, suite à la sélection de son offre début 2017 pour le marché de fourniture de moyens de formation modernisée et d'entraînement différencié des équipages de chasse (FOMEDEC), destinés à l'armée de l'Air française (marché de 11 ans pour un montant de 533 M€).

Marchés export

- ▶ Un groupe très orienté à l'export, représentant 84% du chiffre d'affaires total, avec dans le domaine de la défense une part export désormais supérieure à celle des ventes générées en France (719 M€ vs 525 M€).
- ▶ Une pénétration réussie des marchés export pour l'avion de combat Rafale, notamment en Inde (36 appareils ; contrat conclu en septembre 2016), en Égypte (24 appareils ; 6 livrés) et au Qatar (24 appareils).
- ▶ Dans le cadre de la politique « Make in India » et du respect des obligations d'offsets, création en février 2017 de la coentreprise Dassault Reliance Ltd, détenue avec Reliance (51%).

Technologies et Innovations

- ▶ Obtention, en septembre 2016, avec Airbus et Leonardo d'un contrat d'étude de définition d'une durée de deux ans relatif à un drone MALE européen (1^{er} vol d'un prototype en 2023).
- ▶ Dans le contexte du Sommet FR/UK organisé à Amiens en mars 2016, décision de lancer fin 2017 une nouvelle phase du programme FCAS DP (en co-maîtrise d'œuvre avec BAE Systems), avec le développement « échelle 1 » d'un démonstrateur opérationnel d'UCAS (Unmanned Combat Air System).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Système d'équipementier (groupe Diehl)

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

GOVERNANCE*

Pdt. du conseil de surveillance Dr Klaus Maier
 Président-directeur général Dr Thomas Diehl
 Directeur financier Wolfgang Weggen

* Gouvernement d'entreprise du Groupe Diehl.

STRUCTURE DU CAPITAL*

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

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Famille Diehl | 100%

* Structure du capital du groupe Diehl.

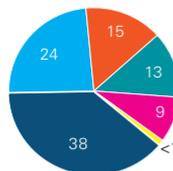
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 905	3 039	3 108	3 410
Δ (%)	2,65%	4,63%	2,28%	9,72%
Défense (%)	18%	16%	13%	13%
Export (%)	52%	53%	54%	56%
Résultat d'exploitation	104	134	79**	136
Marge opérationnelle	3,59%	4,41%	2,53%	3,99%
Résultat net	48	80	37	105
Carnet de commandes	3 000	N/R	N/R	N/R
Effectifs	14 520	16 297	15 889	16 385

* Données clés du groupe Diehl.

** Donnée retraitée.

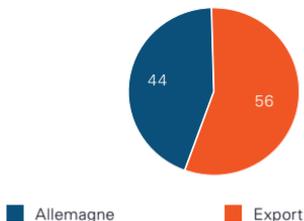
CA DU GROUPE DIEHL PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
EuroSpike GmbH	40%	Allemagne
JUNGHANS Microtec GmbH	55%	Allemagne
Diehl Raytheon Missile Systeme GmbH	50%	Allemagne
PARSYS GmbH	50%	Allemagne
RAM Systems GmbH	50%	Allemagne

CA DU GROUPE DIEHL PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



DIEHL DEFENCE (EX-DIEHL BGT DEFENCE)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Raytheon	MBDA	Roketsan	Rheinmetall Defence	Schiebel	TKMS*	Leonardo	Saab AB	Rafael	Elbit Systems	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	●			●					●		
Missile surface-air RAM Block 2 (autodirecteurs IR)	●	●									
Munitions											
Munitions PELE (20mm et 27mm)				●							
Munitions navales de 76mm											
Munitions 40mm pour lance-grenades automatiques											
Munitions VULCANO de 155mm et navalisées de 127mm							●				
Surveillance et reconnaissance											
Système de veille IR SIMONE											
Intégration du drone VTOL Camcopter S-100 (programme K130 de la Deutsche Marine)					●						
Systèmes d'autoprotection											
Intégration du DIRCM J-MUSIC (flotte d'A400M de la Luftwaffe)										●	
DIRCM Mini-MUSIC										●	

* Groupe ThyssenKrupp

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 de la branche Défense du groupe Diehl en hausse de +7%, à 435 M€, après plusieurs années consécutives de baisse, une reprise liée aux ventes de missiles RBS15, au programme germano-américain Rolling Airframe Missile et à la ligne d'activité Sidewinter.
- ▶ Le 1^{er} février 2017, décision prise par le groupe de réunir au sein d'une seule entité, Diehl Defence GmbH & Co. KG, les lignes d'activités défense relevant jusqu'à cette date de Diehl Defence Holding GmbH et Diehl BGT Defence GmbH & Co. KG.
- ▶ Sur le segment de la lutte antidrone, une coopération établie en juin 2017 avec les allemands ESG et Rohde & Schwarz pour le montage d'une offre commerciale commune, le GUARDION, qui intègre le système HPME (High-Power Electro-Magnetics) de Diehl Defence.

Marché national

- ▶ Une dépendance marquée, mais en légère baisse, aux commandes du client domestique (69% du chiffre d'affaires 2016 de la branche Défense contre 72% en 2015), une situation susceptible de se stabiliser dans un contexte de renouvellement et de modernisation des équipements de la Bundeswehr.
- ▶ Poursuite des livraisons de missiles antichar SPIKE produits par Eurospike (JV Diehl / Rafael) et destinés aux blindés de combat PUMA ainsi que des missiles air-sol PARS 3 LR (co-produits avec MBDA Deutschland).
- ▶ Approbation donnée par l'Office fédéral des équipements, des technologies de l'information et du soutien en service de la Bundeswehr (BAAINBW), début juin 2016, concernant l'emploi des missiles RBS15 Mk3 (coproduits avec le suédois Saab) en configuration attaque d'objectifs terrestres à partir des corvettes K-130.
- ▶ Après la sélection par les autorités gouvernementales du système de missiles sol-air MEADS en juin 2015 (qui intègre sur la version allemande le missile IRIS-T SL à guidage radar), suivi du dépôt d'une proposition par MBDA en septembre 2016, annonce du report de la décision de contractualisation en 2018.
- ▶ Relance en septembre 2016 du partenariat établi en 2008 avec l'autrichien Schiebel (à cette date pour des tests en vol à partir des corvettes K-130) afin de proposer le système de drone Camcopter S-100 sur le marché allemand.

Marchés export

- ▶ Des ventes export de la branche Défense représentant 134 M€ en 2016, en hausse de +16%, avec une stratégie ciblée sur l'Europe, l'Asie et les États-Unis.
- ▶ Une consolidation de son partenariat avec le groupe suédois Saab dans le contexte du lancement par l'administration suédoise du matériel de défense (FMV), en mars 2017, d'un programme de systèmes de missiles anti-navires nouvelle génération (intégrés aux avions de combat Gripen E et aux corvettes type Visby), avec la notification d'un contrat de développement et de production d'une version améliorée du missile RBS15 (2017-2026 ; 349 M€).
- ▶ Un accord de coopération signé en septembre 2016 avec Wojskowe Zaklady Uzbrojenia (WZU), filiale du groupe polonais PGZ, prévoyant l'intégration du missile IRIS-T SLS sur le système d'arme sol-air à courte portée SA-8 Gecko, en cours de modernisation.
- ▶ En République tchèque, une offre déposée en novembre 2016 dans le cadre du marché d'acquisition d'un système de défense aérienne (en concurrence avec Lockheed Martin, MBDA, Kongsberg et Rafael).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D 2016 niveau groupe à 246 M€, en baisse pour la troisième année consécutive.
- ▶ Le missile IRIS-T en mode air-sol (IRIS-T AAM) testé en septembre 2016 par l'armée de l'Air norvégienne à partir d'un F-16.

**DOMAINES D'ACTIVITÉS**

Plateformiste et systémier

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général

Sung Leep Jung

Directeur financier

Youljung Kim

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015*	2016
CA	10 118	11 054	12 291	9 982
Δ (%) / [W]**	4,64%	5,06%	6,84%	-16,99%
Défense (%)	3%	3%	9%	N/R
Export (%)	4%	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	-535	-531	-1 691	-1 192
Marge opérationnelle	-5,29%	-4,81%	-13,76%	-11,94%
Résultat net	-470	-617	-1 758	-2 712
Carnet de commandes (USD)	32 887	43 469	39 239	32 283
Effectifs	39 300	39 650	39 235	40 000

* Données 2015 retraitées.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/krw, p.7.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	KRX : 042660
Lieu de cotation	Korea Exchange
Capitalisation (Mds KRW)	cotée *

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

Korea Development Bank	79,05%
Financial Services Commission	3,55%
Employee Stock Ownership Association	1,03%

*Cotation en bourse temporairement suspendue.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)**PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS**

Nom	%	Pays (siège)
DSEC	70,07%	Corée du Sud
DW Mangalia Heavy Industries S.A.	51%	Roumanie
Shinhan Heavy Industry Co. Ltd	89,22%	Corée du Sud
DSME Trenton	51%	Canada

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	General Electric	Hanwha	Atlas Elektronik*	BAE Systems	TKMS*	BMT Defence Services	Rolls-Royce	LIG Nex1	Thales	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		●	●		●			●	●	●	
Frégates type Ulsan et Ulsan Mod		●						●		●	
Corvette type Pohang			●					●		●	
Navire de soutien logistique type Tide						●					
Frégate type DW 3000H		●						●		●	
Multi-Mission Combat Ship	●										
Sous-marins											
Sous-marin de sauvetage ASR											
Sous-marin d'attaque conventionnel type Son Won-Il (dérivé du type 214 de TKMS)				●	●	●		●	●	●	
Sous-marin d'attaque conventionnel type Chang Bogo (dérivé du type 209 de TKMS)				●		●		●	●		
Programme de sous-marin d'attaque conventionnel KSS-III			●						●		●

* Groupe ThyssenKrupp

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en chute brutale, -17% en 2016 (à 12 819 MdsKRW, soit 9,9 Mds€, signalant un retour au niveau de 2009), conséquence d'une demande en berne sur les marchés navires de transport et offshore, tous deux impactés par la chute des cours du pétrole.
- ▶ Un groupe aux activités à dominante civile, disposant d'un positionnement défense circonscrit au domaine naval militaire.
- ▶ Les autorités gouvernementales écartant toute idée de rapprochement avec Samsung Heavy Industries et Hyundai Heavy Industries, lancement par la Korea Development Bank d'une vaste restructuration (-30% des effectifs et -20% de capacités de production d'ici 2018-2019, réduction des salaires, vente du siège social), laquelle envisage la création en 2017 d'une nouvelle filiale regroupant les activités défense (cotée en bourse).
- ▶ Après une montée au capital à hauteur de 79% (opération formalisée en janvier 2017), la Korea Development Bank également à la manœuvre pour redresser financièrement le groupe, injectant aux côtés de l'Export-Import Bank of Korea (Eximbank) un total de 2 800 MdsKRW (2,3 Mds€).
- ▶ En juin 2017, afin d'accélérer et de financer sa réorganisation, annonces de l'émission d'un lot d'actions, pour une valeur totale de 793 MdsKRW (641 M€), et de la vente d'obligations convertibles pour un montant de 1 280 MdsKRW (1 Md€) qui seront achetées par l'Eximbank.

Marché national

- ▶ Un industriel pivot de la base industrielle et technologique de défense sud-coréenne, porteur des ambitions nationales dans le domaine naval militaire, et très fortement dépendant du marché domestique.
- ▶ Une activité défense soutenue par les commandes nationales dans un contexte de modernisation des bâtiments de la Marine, avec notamment les programmes de frégates FFX, destroyers KDX-III, et sous-marins KSS-II (en transfert de technologies du type 214 allemand) et KSS-III (premier sous-marin de conception nationale).
- ▶ Dans le domaine des sous-marins, lancement de la construction de la 1^{ère} unité KSS-III en novembre 2015 (cérémonie de pose de la quille en mai 2016), suivie en juillet 2016 de la 2^{ème} unité (2 unités commandées en 2012 sur 9 prévues), et livraison à la Marine, en juillet 2017, de la 6^{ème} unité KSS-II (la 8^{ème} actuellement en cours de construction).
- ▶ Sur le segment des navires de surface, la 1^{ère} frégate FFX-II Daegu livrée fin 2017.

Marchés export

- ▶ Une montée en puissance à l'export réussie grâce aux savoir-faire acquis par le biais des accords de transferts de technologies et de compétences négociés dans le cadre des marchés nationaux d'équipement, en particulier avec l'allemand TKMS sur le segment sous-marin.
- ▶ Plusieurs succès en Indonésie avec la vente, fin 2011, de 3 sous-marins type Chang Bogo (lancement de la construction de la tête de série en mars 2016 et de la 2^{ème} unité en octobre 2016) et le contrat de MCO sous-marins (Cakra, type 209/1300) obtenu en juillet 2017 en partenariat avec PT PAL.
- ▶ Un premier semestre 2017 marqué par la livraison du 1^{er} navire ravitailleur sur les 4 commandés par la Marine britannique en 2012 (programme MARS) et par le lancement de la 1^{ère} frégate multirôle thaïlandaise (contrat remporté en août 2013).
- ▶ En avril 2016, signature d'un accord de partenariat avec Lockheed Martin portant sur l'export des corvettes multi-missions.

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée représentant 0,4% du chiffre d'affaires 2016 (à 52,4 MdsKRW, ~41 M€).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeier-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements pour aéronaves
- ▶ Systèmes de drones
- ▶ Systèmes C4ISR
- ▶ Systèmes de guerre électronique et optronique
- ▶ Systèmes terrestres et systèmes d'artillerie
- ▶ Cybersécurité
- ▶ Simulation et formation

GOVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	M. Federmann
Président-directeur général	B. Machlis
Directeur financier	J. Gaspar

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	ESLT et ESLT.A
Lieu de cotation	NASDAQ et TASE
Capitalisation (M\$)	5 608

Principaux actionnaires (au 31.03.2017)

Federmann Enterprises Ltd	45,80%
Migdal Insurance & Financial Holdings Ltd	4,60%
Phoenix Investments and Finance Ltd	3,30%
Fidelity Management & Research Co.	2,90%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

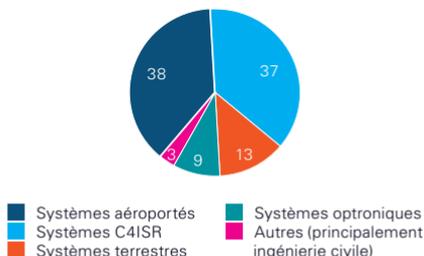
Nom	%	Pays (siège)
UAV tactical systems Ltd	51%	Royaume-Uni
AEL Sistemas S.A.	75%	Brésil
HALBIT Avionics Pvt Ltd	26%	Inde
Opgal-Optronic Industries Ltd	50%	Israël
Vision Systems International, LLC	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

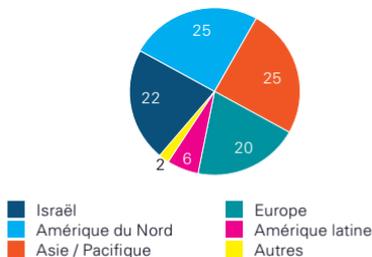
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 203	2 227	2 801	2 945
Δ (%)/(\$)*	1,27%	1,13%	5,05%	4,91%
Défense (%)	97%	97%	97%	97%
Export (%)	76%	78%	80%	78%
Résultat d'exploitation	180	186	242	270
Marge opérationnelle	8,17%	8,35%	8,64%	9,17%
Résultat net	144	135	186	216
Carnet de commandes	4 222	5 160	6 029	6 554
Effectifs	11 674	11 851	12 134	12 470

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	Embraer	Thales	Diehl Defence	Boeing	MBDA	Rockwell Collins	BAE Systems	Harris Corp.	Bharat Forge	Electronica	HAL
Systèmes et équipements aéronautiques												
Systèmes avioniques (F-16I, MiG-21, Jaguar)	●				●							●
Modernisation d'aéronefs (C-130, ALX, IAR-99)	●	●										
Munitions guidées et autodirecteurs Laser (Whizzard, JDAM, Viper Strike, Lone Star)					●	●						
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 LEX, II, III)												●
C4ISR												
Système de gestion de combat WIN							●	●				
Terminaux tactiques et de radio logicielle TADIRAN												
Viseurs IR / EO (Ivory-Z, POS, DTW, TISAS)												
Boules optroniques CoMPASS et SPECTRO XR												
Systèmes de guerre électronique												
Système de contre-mesures IR directionnelles (DIRCM) MUSIC		●		●								●
Système d'alerte missile PAWS-2 (Gripen)												
Système ESM/ELINT pour sous-marin TIMNEX2												
Systèmes terrestres et systèmes d'artillerie												
Canon tracté de 155mm ATHOS / ATMOS										●		
Tourelle télé-opérée UT30 (Patria AMV)												

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en hausse de +4,9%, à 3,3 Mds\$ (2,95 Mds€), grâce à une nouvelle progression des ventes de ses activités C4ISR (+23%), venant compenser les mauvais résultats de sa branche Land Systems (-38%, après une année 2015 record).
- ▶ Au premier rang des entreprises de défense israéliennes, aux côtés d'IAI, une ambition affichée de renforcer son positionnement national par le biais d'une stratégie de croissance externe particulièrement dynamique (plus de 18 opérations de rachat en dix ans).
- ▶ Un portefeuille de solutions en plein renouvellement (munition rodeuse SkyStriker, mini-drone tactique Skylark 3, boule optronique Spectro XR, système d'autodéfense pour drones Light SPEAR, système de surveillance aérienne SkEy WAPS), et désormais étendu aux segments cybersécurité (filiale CYBERBIT Ltd), drones navals de surface (USV Seagull), et transport civil (nouvelle filiale dédiée créée en juillet 2016).

Marché national

- ▶ Un marché national ne représentant plus que 22% des ventes du groupe en 2016.
- ▶ Dans le secteur armement terrestre, obtention, en avril 2017, d'un contrat portant sur le développement et la production d'un nouveau système d'artillerie (basé sur le canon tracté Howitzer de 155mm ATMOS) afin d'équiper les forces de défense israéliennes (plusieurs centaines d'exemplaires commandés).
- ▶ En mars 2017, décision d'étendre et de moderniser son site d'Arad à la suite de la notification d'un marché de 5 ans relatif à la fourniture et à l'entretien de systèmes de radiologiques destinés à l'armée israélienne.
- ▶ Une douzaine de systèmes de communication Satellites on-the-move (SOTM) ELSAT 2100 commandée par le ministère israélien de la Défense, en mai 2017, afin d'équiper d'ici deux ans certains véhicules de l'IDF.
- ▶ Une potentielle nouvelle commande en 2017 de systèmes de drones Hermes 900 dans le cadre du renforcement des capacités de renseignement, de surveillance et de reconnaissance de l'armée de l'Air.

Marchés export

- ▶ Une part de 78% des ventes générée à l'export en 2016, principalement en zones Amérique du Nord (25%) et Asie/Pacifique (25%), et dans une moindre mesure sur le marché européen (20%).
- ▶ Une nouvelle régulation introduite par les autorités israéliennes en juin 2017 afin de permettre aux groupes israéliens de s'allier sur certains marchés export (drones en particulier) au lieu de se concurrencer.
- ▶ Une consolidation de ses activités en zone Asie/Pacifique (+51% en un an), illustrée par sa montée au capital de la JV Alpha-ELSEC codétenue avec ADTL (de 26% à 49%) en juillet 2017, l'obtention de nouveaux contrats (systèmes électro-optiques Spectro XR, solution ISTAR Condor 2, MCO hélicoptères Mi-17) et par la percée de sa filiale Cyberbit sur le marché cyber (en Corée du Sud et au Japon notamment).
- ▶ Sa filiale américaine, toujours en bonne place parmi les fournisseurs de l'US Army, grâce à la notification de plusieurs contrats entre fin 2016 et juin 2017 (système d'armes mortier, systèmes de conduite de tir de mortiers, interface opérateur et capacités de traitement de données intégrées).
- ▶ Au Brésil, dans le cadre de la modernisation du parc de véhicules blindés, notification, en janvier 2017, à sa filiale locale ARES d'un contrat de fourniture de tourelles télé-opérées REMAX 12.7/7.62mm destinées à équiper les véhicules blindés 6x6 Guarani.
- ▶ Sur le segment entraînement et soutien, un contrat majeur de 599 M€ remporté en février 2016 par sa JV Affinity Flying Services Ltd codétenue avec KBR, dans le cadre du programme britannique UKMFTS.

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements de R&D s'élevant à 291,8 M\$ (263,6 M€) en 2016, soit 8,9% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeur-équipementier (électronique de défense)

- ▶ Systèmes pour plateformes aéronautiques
- ▶ Systèmes pour plateformes navales
- ▶ Systèmes pour plateformes terrestres
- ▶ Systèmes intégrés de guerre électronique
- ▶ Services et MCO

GOVERNANCE

Président-directeur général
 Directeur financier

Enzo Benigni
 Roberto Turco

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	202	221	231	219
Δ (%)	-5,64%	9,41%	4,64%	-5,19%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	81%	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	30	34	34	N/R
Marge opérationnelle	14,87%	15,43%	14,74%	N/R
Résultat net	18	19	23	18
Carnet de commandes	N/R	N/R	842	N/R
Effectifs	746	708	790	N/R

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

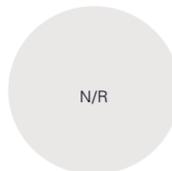
Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

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

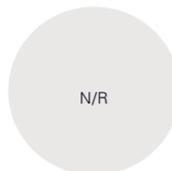
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOLYNX Corporation	24,11%	États-Unis
Consorzio SIGEN	50%	Italie
Consorzio Cals Italia	7,14%	Italie
CY4 Gate S.r.l	75,5%	Italie
Consorzio per la Ricerca sui Semiconduttori Composti	4,14%	Italie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Elbit Systems	Thales	Airbus	EuroDASS	Leonardo	Expert System	Lockheed Martin	MBDA
Systèmes pour plateformes aéronautiques								
Système de brouillage ELT/553 (AMX, Tornado)								
Suite électronique IMEWS (Mirage 2000)		●					●	
Systèmes ESM et ELINT ALR/733 (V4 (NH-90, EH101, EMB145, ATR-42)								
Suite électronique SIAP (A129, CH-47C)					●			
Contre-mesures IR à effet dirigé ELT/572 (C-27J, A129, KC-130J)	●					●		
Récepteur d'alerte radar ELT/160 (A129, NH90)								
DASS (Eurofighter, C-27J)			●	●				
Systèmes pour plateformes navales								
Système ESM Seal (Corvettes Baynunah)								
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 (V3 (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 Baynunah)								
Suite de guerre électronique Loki ELT/950 (NSM)								
Cybersécurité								
Digital & Spectrum Intelligence Integrated Suite						●		

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après les bonnes performances des années 2014 et 2015, des résultats 2016 en demi-teinte avec un chiffre d'affaires et un résultat net en recul, respectivement de -5,2% (à 219 M€) et -28% (à 18 M€).
- ▶ Un électricien partenaire des principaux plateformes et systémiers-intégrateurs italiens, notamment le groupe Leonardo et le groupe naval Fincantieri.
- ▶ Une stratégie d'extension de gamme dans le domaine des solutions de guerre électronique, avec le lancement d'une version terrestre de son système ELT/950 LOKI EW (développée sur la base de la suite de guerre électronique Virgilius), la présentation fin 2016 d'un système de lutte anti-drones ADRIAN et l'introduction en juillet 2017 d'une nouvelle offre de services de formation à la guerre électronique, ELEPHANT.
- ▶ Une diversification des activités défense et sécurité concrétisée par la pénétration du marché des systèmes ISR pour drones (partenariat avec Piaggio Aero, maître d'œuvre du drone MALE P.1HH) ainsi que du marché cyberdéfense (création de la JV Cy4Gate avec l'italien Expert Systems, spécialiste de l'analyse sémantique).
- ▶ Un développement des activités hors défense de sa filiale allemande, avec l'ouverture en 2015 d'une nouvelle ligne de production de technologies numériques destinées aux secteurs aéronautique et défense, sécurité civile, télécommunications et transport.

Marché national

- ▶ 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 AW-101, avion de transport tactique C-27J, hélicoptère biturbine NH-90, frégates FREMM, futurs patrouilleurs polyvalents).
- ▶ Un équipementier très lié au marché domestique (40% du carnet de commandes 2016) et bénéficiaire, aux côtés de Leonardo et de Fincantieri, du programme de modernisation de la flotte italienne.
- ▶ Livraison, en décembre 2016, des deux premiers avions de patrouille maritime ATR-72 (sur les 4 unités commandées) sous maîtrise d'œuvre Leonardo, et emportant notamment la suite ELT8000V2.
- ▶ Signature d'un accord de partenariat avec l'armée de l'Air italienne portant sur les activités de guerre électronique, et ce, au niveau national (soutien opérationnel, maintenance, projets de recherche et développement) et à l'export (développement de capacités locales au Koweït dans le cadre du marché d'acquisition de 28 Eurofighter Typhoon).

Marchés export

- ▶ Un marché européen représentant 21% du carnet de commandes 2016 contre 39% pour les marchés grand export (des clients gouvernementaux au sein de 28 pays à travers le monde).
- ▶ Les zones Moyen-Orient, Asie/Pacifique et Amérique latine ciblées comme principaux relais de croissance.
- ▶ Une présence export renforcée au Moyen-Orient, en particulier aux ÉAU (prestations de maintenance et solutions électroniques mobiles) et plus récemment au Koweït (liée au contrat Eurofighter Typhoon) et au Qatar (livraison de 7 corvettes équipées de la suite de guerre électronique Virgilius).
- ▶ Une entrée sur le marché aéronautique civil russe, symbolisée par le partenariat établi avec Rosoboronexport et JSC Aviakor visant à équiper les Antonov AN140-100 d'un système de contre-mesure infrarouge.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D en hausse constante depuis 2013 (+22% en trois ans), affichant en 2016 un montant de 11,2 M€, soit 5,1% du chiffre d'affaires.
- ▶ Principaux axes de recherche : traitement du signal, antennes complexes à balayage électronique, circuit intégré monolithique hyperfréquence, modules multi-puces, technologies micro-ondes.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Aéronautique civile et militaire (avion léger, transport et reconnaissance)
- ▶ Radars
- ▶ Systèmes C4I (Command, Control, Computers, Communications and Intelligence)
- ▶ Spatial

GOUVERNANCE

Pdt conseil d'administration A. Gonçalves Silva
 Président-directeur général P. C. de Souza e Silva
 Directeur financier J.-A. de A. Filippo

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	4 753	4 785	5 486	5 559
Δ (%) / (R\$)*	11,95%	9,53%	35,93%	5,59%
Défense (%)	19%	23%	14%	15%
Export (%)	79%	79%	89%	89%
Résultat d'exploitation	560	418	298	186
Marge opérationnelle	11,78%	8,73%	5,43%	3,35%
Résultat net	271	265	76	153
Carnet de commandes	13 175	17 354	20 667	18 594
Effectifs	19 278	19 167	19 373	18 506

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/R\$, p.7

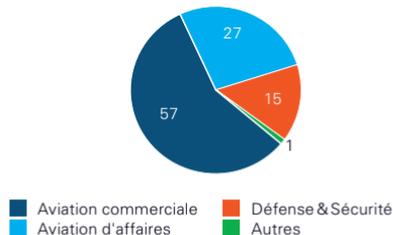
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole EMBR3, ERJ
 Lieu de cotation BOVESPA et NYSE
 Capitalisation (M R\$) 12 336

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Brandes Investments Partners	10,94%
Oppenheimer Funds	7,11%
Holowesko Partners Ltd	1,73%
Dimensional Fund Advisors Inc.	1,71%

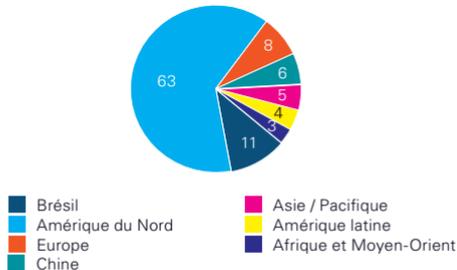
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal	65%	Portugal
Visiona Tecnologia Espacial	51%	Brésil
Bradar Aerolevantamento	25%	Brésil

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Boeing	Elbit Systems	Sierra Nevada Corp.	DRDO*	Teledias	Saab AB	BAE Systems	CTEX**	Thales Alenia Space	Aero Vodochody	FAdeA
Avion d'attaque léger et d'entraînement											
EMB-314 Super Tucano (A-29)	●	●	●								
Avion de combat											
Programme FX-2 (Gripen NG)						●					
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-M200								●			
Radar mobile SENTIR-M20								●			
Radar de surveillance secondaire SABER-S200R											
Programme de surveillance des frontières SISFRON		●									
Satellites											
Satellite dédié aux communications stratégiques SGDC-1								●		●	

* DRDO : Defence Research and Development Organization

** CTEX : Centro Tecnológico do Exército

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +5,6%, à 21,4 MdsR\$ (5,6 Mds€), dont une part de 15% réalisée dans la défense et la sécurité.
- ▶ Après une période (2006-2014) de croissance annuelle des ventes de la branche Défense & Sécurité (point haut en 2014, à 1,4 MdsR\$, soit 378 M€), une année 2015 marquée par un net décrochage (-79%), atténué en 2016, conséquences de la baisse du budget brésilien de la défense et plus généralement de la crise économique que traverse le pays.
- ▶ Des activités Défense & Sécurité aujourd'hui très dépendantes des programmes KC-390 (35%) et Super Tucano (22%) et, à moyen terme, des domaines liés au C4i, satellites et systèmes terrestres.
- ▶ Anticiper une hausse de la demande en prestations de maintenance, création en décembre 2016 d'un département dédié aux services et soutien clients.
- ▶ Décision également prise, en mars 2016, d'intégrer les filiales Bradar et Savis au sein d'une même entité, et en juin 2016, de céder sa JV spécialisée dans les drones tactiques, Harpia Sistemas, codétenue avec AEL Sistemas et Avibras.

Marché national

- ▶ Un groupe principal bénéficiaire des grands programmes lancés au cours de la dernière décennie (Super Tucano, KC-390, FX-2, SISFRON, SisGAAz, SGDC notamment) et affichant une dépendance toujours plus forte aux commandes du gouvernement fédéral (62% du chiffre d'affaires 2016, contre 59% en 2015).
- ▶ Dans le cadre du programme d'avion de combat FX-2 (36 appareils livrés entre 2019 et 2034 ; sélection de l'offre Gripen NG), inauguration en novembre 2016 du GDDN (Gripen Design and Development Center) dans la localité de Gavião Peixoto (État de São Paulo) et poursuite de la formation d'ingénieurs et techniciens brésiliens par Saab en Suède (80 employés d'Embraer formés sur un total de 350).
- ▶ La capacité opérationnelle initiale (IOC) de l'avion de transport KC-390 prononcée d'ici fin 2017, un 1^{er} appareil de série actuellement en cours de production, pour une livraison prévue en 2018 (28 appareils commandés par le Brésil).
- ▶ Un déploiement accéléré du système intégré de contrôle des frontières SISFRON grâce à un financement supplémentaire de 450 MR\$ (119 M€) débloqué par l'armée de Terre.
- ▶ Livré en décembre 2016 par VISIONA Tecnologia Espacial (maître d'œuvre), le satellite SGDC (Satellite Géostationnaire de Défense et de Communications sécurisées) mis en orbite en mai 2017 par ArianeGroup, et exploité et contrôlé depuis par l'opérateur brésilien Telebras.

Marchés export

- ▶ Une offre export dans le domaine de la défense structurée autour du Super Tucano (200 appareils livrés, 230 commandés ; détenteur de 50% du marché), de l'EMB-145 AEW&C et désormais du KC-390 (accord avec Boeing relatif à la promotion de l'appareil à l'international).
- ▶ De nouvelles perspectives à l'export pour l'avion léger d'attaque Super Tucano en vue du programme américain OA-X destiné à remplacer la flotte des A-10 (200 appareils commandés d'ici 2022; Embraer associé à Sierra Nevada), et des intentions de commandes exprimées par les Philippines et la Bolivie.
- ▶ À la suite du premier dialogue stratégique Brésil/Portugal sur l'industrie de défense, organisé en février 2017, lancement de discussions sur l'acquisition de 5 KC-390 en juin 2017 (+1 en option).

Technologies et Innovations

- ▶ Installation en mars 2017 d'une équipe d'ingénieurs à Boston et dans la Silicon Valley afin de développer des collaborations avec des start-ups, laboratoires académiques ou encore bureaux d'études de grands groupes.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Giampiero Massolo
Directeur général	Giuseppe Bono
Directeur financier	Giuseppe Dado

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	FCT
Lieu de cotation	Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	1 599

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Fintecna S.p.A. (holding d'État)	71,60%
Invesco Asset Management Ltd	1,18%
Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH	0,69%
Vanguard Group Inc.	0,62%

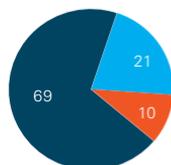
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Orizzonte Sistemi Navali	51%	Italie
Etiihad Ship Building LLC	35%	ÉAU
Marinette Marine Corp.	87,44%	États-Unis
Centro Per Gli Studi Di Tecnica Navale Cetena S.p.A.	86,10%	Italie
Vard Holdings Ltd	70%	Singapour

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

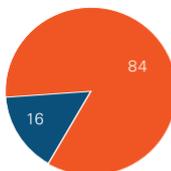
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	3 811	4 399	4 183	4 429
Δ (%)	60,06%	15,42%	-4,90%	5,88%
Défense (%)	30%	24%	25%	26%
Export (%)	76%	82%	85%	84%
Résultat d'exploitation	209	198	-137	157
Marge opérationnelle	5,48%	4,50%	-3,28%	3,54%
Résultat net	85	55	-289	14
Carnet de commandes	8 068	9 814	15 721	18 231
Effectifs	20 389	21 689	20 019	19 181

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Construction navale ■ Systèmes, Équipements et Services
■ Offshore

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Italie ■ Reste du Monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Gibbs & Cox	Lockheed Martin	Naval Group **	Thales	Leonardo	Bharat Electronics	Renk	General Electric	TKMS **
Navires de surface									
Patrouilleurs polyvalents hauturiers type PPA				●					
Corvette multirôle (marché Qatar)				●					
Frégate de défense aérienne type Horizon		●					●		
Frégate multi-missions type FREMM		●	●	●		●	●		
Porte-hélicoptères multirôle de 20 000t				●					
Porte-aéronefs Cavour				●			●		
Navire de soutien logistique type Deepak					●				
Frégate LCS type Freedom	●	●							
Patrouilleur hauturier type Mark V				●					
Patrouilleur hauturier type Marco Polo				●					
Navire de soutien logistique AOR				●					
Sous-marins									
Sous-marin d'attaque conventionnel (AIP) type 212A (sous licence)									●
Systèmes de propulsion et de navigation									
Lignes d'arbre et hélices									
Systèmes de propulsion									
Système antitangage et de stabilisation									
Turbines									
Gouvernails & Stabilisateurs				●					

* ex-DCNS

** Groupe ThyssenKrupp

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +5,9%, à 4,43 Mds€, tiré par la forte croissance des activités dans les domaines de la construction de navires de croisière (+32%) et du naval militaire (+9,5%), venant compenser les difficultés persistantes du groupe sur le marché de l'offshore (-20%).
- ▶ Un carnet de commandes à un niveau historique atteignant les 18,2 Mds€ en 2016.
- ▶ Un plan stratégique 2016-2020, présenté en mars 2016, et destiné à accompagner la hausse des activités et leur internationalisation.
- ▶ Afin de consolider ses compétences industrielles et technologiques sur ses sites italiens, signature d'un accord de partenariat avec le groupe Ferretti en février 2017 (activités de réparation et de conversion) et montée au capital de la société d'ingénierie Issehnord en juin 2017.
- ▶ Un accord trouvé concernant la reprise de STX France suite au sommet franco-italien du 27 septembre 2017, et des travaux engagés par les gouvernements français et italiens en vue de constituer une alliance entre Naval Group et Fincantieri, plus particulièrement sur les bâtiments de surface.

Marché national

- ▶ En situation monopolistique sur le marché italien, un groupe principal bénéficiaire du plan de modernisation engagé par la Marine (5,4 Mds€ sur 20 ans).
- ▶ Un plan de charge des chantiers italiens soutenu par le programme de frégates FREMM (objectif de 10 unités), avec la livraison de la 6^{ème} unité en avril 2017, les 7^{ème} et 8^{ème} unités étant attendues en 2018 et 2019.
- ▶ Sur le segment des frégates intermédiaires, mise sur cale, en janvier 2017, dans le chantier de Muggiano de la tête de série du programme PPA (Pattugliatore Polivalente d'Altura ; 7 unités commandées à ce jour).
- ▶ En février 2016, lancement de la construction sur les chantiers de Castellamare di Stabia, Muggiano et de Riva Trigoso du nouveau navire de soutien logistique (programme LSS), pour une livraison attendue en février 2019 et, en juillet 2017, découpe de la première tôle du nouveau porte-hélicoptères d'assaut (livraison en 2022).
- ▶ Un programme de sous-marins type Salvatore Todaro (réalisés sous licence TKMS) désormais finalisé avec l'entrée en service du 4^{ème} bâtiment en mai 2017.

Marchés export

- ▶ Un groupe fortement orienté export (84% des ventes 2016) et comptant de nombreux sites à l'international (États-Unis, Brésil, Australie, Europe et désormais Chine).
- ▶ La 4^{ème} unité du type Freedom (programme Littoral Combat Ship de l'US Navy) mise sur cale en mai 2017 au sein de son chantier américain Marinette Marine (en partenariat avec Lockheed Martin).
- ▶ Au Qatar, un contrat de fourniture de 4 corvettes multirôles, 2 patrouilleurs et 1 porte-hélicoptères d'assaut signé en août 2017 et, en Australie, une offre présélectionnée en août 2016 aux côtés de celles de BAE Systems et Navantia dans le cadre du programme de frégates SEA 5000.
- ▶ Un partenariat stratégique d'ampleur signé en mai 2017 avec le conglomérat China State Shipbuilding Corp. (Shanghai Waigaoqiao Shipbuilding) et le district de Baoshan relatif à la création d'un parc industriel dédié à la conception et à la construction de navires de croisière (pour le marché chinois et plus généralement la zone Asie), et ce, quelques mois après avoir annoncé la mise en place d'une coentreprise.

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D atteignant les 96 M€ en 2016 (+7% en un an), soit 2,2% du chiffre d'affaires.



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)

GOUVERNANCE

Président-directeur général	James N. Blue
Directeur financier	Liam Kelly
Directeur de GA-ASI	Linden P. Blue

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	
Lieu de cotation	Entreprise non cotée
Capitalisation (M\$)	

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Famille Blue	100%
--------------	------

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	N/R	N/R	2 704	2 710
Δ (%/[\$]*	N/R	N/R	N/R	N/R
CA défense**	1 619	1 246	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
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	6 000	N/R	7 500	7 500

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p. 7.

** Données Defense News Top 100.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Diehl Defence	Lockheed Martin	Boeing	Leonardo	Huntington Ingalls	Harris Corp.	GKN	Textron	Sener	Oinetia	CAE
Systèmes de drones et systèmes ISR											
Drone MALE MQ-1 Predator	●		●								●
Drone MALE Predator B/MQ-9 Reaper					●	●		●			●
Drone MALE ISTAR Predator B (CPB et Skyguardian)											
Drone MALE MQ-1C Gray Eagle											
Drone MALE ISTAR Predator XP											
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 AAG					●					●	
Canon électromagnétique Blitzler											
Systèmes Laser											
Désignateur laser Trident											
Système d'arme à énergie dirigée laser HELLADS	●										
Senseurs											
Radar multimode Lynx											
Capteur optronique aéroporté Highlighter I											
Logiciel d'analyse et de contrôle de capteur optronique intégré Claw 3											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 estimé à 3 Mds\$, soit -2,7 Mds€, reflet du dynamisme de ses activités sur les segments drones, systèmes électromagnétiques de défense et ISR.
- ▶ Une stratégie de diversification vers les offres de services, un segment porteur eu égard à l'objectif de l'USAF de doubler le nombre de patrouilles de ses drones d'ici 2019, et en direction du marché de la sécurité intérieure (offre de formation au profit des agences gouvernementales américaines).
- ▶ Une nouvelle variante du Predator B certifiable STANAG 4671, le SkyGuardian, lancée en janvier 2017, et obtenue, en juillet 2016, d'un certificat de navigabilité aérienne expérimentale (EC) de la Federal Aviation Administration (FAA) pour son Predator C Avenger.
- ▶ Un renforcement de ses compétences dans les domaines des véhicules hypersoniques et des micro-satellites suite à l'acquisition, en février 2016, de Miltec Corporation.

Marché national

- ▶ Industriel leader sur le marché américain des drones MALE grâce à ses systèmes Predator et Reaper.
- ▶ En juin 2017, obtention d'un contrat établissant l'entreprise comme unique fournisseur du système EMALS et du système d'arrêt électrique AAG qui équiperont les trois futurs porte-avions de type Ford, Gerald R. Ford (CVN 78), John F. Kennedy (CVN 79), et Enterprise (CVN 80).
- ▶ Une nouvelle commande de MQ-9 Reaper notifiée par l'USAF en mai 2017, relative à la production de 36 systèmes (d'ici 2021, un objectif d'un parc de 350 MQ-9 Reaper).
- ▶ Dans le cadre du projet Gremlins (essai de drones ISR récupérables en vol), une préselection en mars 2017 pour la phase 2 aux côtés de Dynetics (après la phase 1 en mars 2016).
- ▶ Suite à l'abandon du projet Unmanned Carrier-Launched Surveillance and Strike (UCLASS) de l'US Navy, notification d'un contrat (1 an) de réduction des risques en octobre 2016, relatif au concept MQ-25 Stingray Unmanned Carrier Aviation Air System (UCAAS), aux côtés de Boeing, Lockheed Martin et Northrop Grumman.

Marchés export

- ▶ Une stratégie export contrainte par les réglementations ITAR et le Régime de contrôle de la technologie des missiles (MTCR), avec des ventes réalisées dans le cadre des procédures FMS (Foreign Military Sales) et principalement sur la base d'une offre non armée.
- ▶ Un bureau commercial installé en Inde fin 2016 à la suite de la décision des autorités d'adhérer au MTCR, suivie, en juin 2017, de l'autorisation des autorités américaines de vendre (FMS) 22 systèmes Guardian (version navale du Predator B, non armée).
- ▶ D'autres succès en Europe pour le MQ-9 Reaper, avec l'obtention de contrats en France (un 4^{ème} système commandé, décembre 2016), en Espagne (4 systèmes, février 2016, partenariat avec Sener) et aux Pays-Bas (4 systèmes, mi-2016, partenariat avec GKN Aerospace et le Netherlands Aerospace Centre-NLR).
- ▶ En juillet 2016, une offre Certifiable Predator B (CPB) retenue par le ministère britannique de la Défense pour remplacer à partir de 2018 les 10 systèmes de drones Reaper actuellement en service (programme Protector, intention de commandes de plus de 20 systèmes).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes de R&D : modernisation de la famille de drones Predator, canons électromagnétiques (BLITZER et MMRWS), intégration de la fonction « Voir et Éviter » (système Due Regard Radar sur drone Guardian), batterie Lithium-ion (Fault Tolerant), système d'arrêt électrique et projectile hypersonique.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Platformiste et systémier

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général Phebe N. Novakovic
 Directeur financier Jason W. Aiken

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	GD
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	59 533

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Longview Management Group	11,13%
Evercore Trust Company N.A.	7,33%
Capital Research & Management Co.	6,56%
State Street Corp.	4,11%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

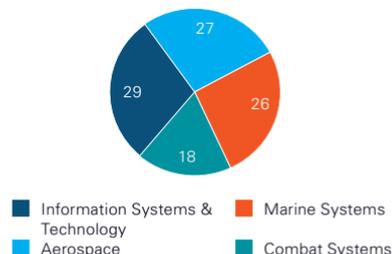
Nom	%	Pays (siège)
GR Dynamics LLC	50%	États-Unis
Defense Munitions International LLC	50%	États-Unis
American Powder Company	50%	États-Unis
GD Mission Systems International Middle East	N/R	ÉAU
RGNext	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

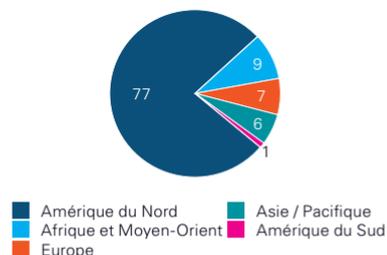
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	23 289	23 223	28 363	28 325
Δ (%)/[\$]*	-0,20%	-0,25%	2,00%	-0,37%
Défense (%)	60%	60%	61%	63%
Export (%)	20%	25%	26%	25%
Résultat d'exploitation	2 778	2 927	3 766	3 893
Marge opérationnelle	11,93%	12,61%	13,28%	13,74%
Résultat net	1 775	1 907	2 672	2 670
Carnet de commandes	33 216	59 641	60 733	56 731
Effectifs	96 000	99 500	99 900	98 800

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



GENERAL DYNAMICS

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Rafael	Thales	Northrop Grumman	Huntington Ingalls	Raytheon	Rockwell Collins	Lockheed Martin	Harris Corp.	Austal	IAI
Aéronautique											
Avion multi-missions Gulfstream											●
Sous-marins											
SNA type Virginia			●	●							
SNLE type Ohio			●								
Navires de surface											
Destroyer type Zumwalt (DDG-1000)	●			●	●						
Destroyer type Arleigh Burke (DDG-51)				●							
Véhicules militaires											
Char de combat lourd M1A2 Abrams											
Véhicule blindé à roues Stryker											
Programme britannique AJAX (véhicule blindé chenillé Scout SV)			●				●				
Armes, systèmes d'artillerie et munitions											
Canon naval de 155mm AGS	●										
CIWS Goalkeeper et Phalanx			●		●						
Tourelle télé-opérée SAMSON		●									
Système de blindage réactif		●									
Canons pour avions (GAU-12/J, M6A2, GAU-22/A)			●		●						
Systèmes de mission et C4ISR											
Système tactique C4I Bowman	●					●		●			
Système d'information en réseau WIN-T	●					●					
Système de mission OPEN CI (frégates LCS)											●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 relativement stable, à 31,35 Mds\$ (28,3 Mds€), la hausse des ventes des branches Marine Systems (+2,4%) et Information Systems and Technology (+2,5%) venant compenser le recul des activités dans les domaines Aerospace (-5%) et Combat Systems (-0,7%).
- ▶ Sur le segment des communications sécurisées, lancement en juillet 2017 de la commercialisation du système HOOK3 Combat Survival Radio (CSR) et acquisition en mai 2017 de la division Electronique et Communication de l'entreprise américaine Advatech Pacific.
- ▶ Un ancrage réussi sur le marché aéronautique civil, via sa filiale Gulfstream (annonce de trois nouvelles versions de ses jets d'affaires G500, G600 et G600ER, commercialisées en 2018), résultat d'une stratégie de diversification de ses activités destinée à limiter sa dépendance aux commandes militaires.

Marché national

- ▶ Un groupe très dépendant du marché domestique (75% des ventes 2016), en particulier des commandes des clients gouvernementaux (60%), au premier rang desquels le Département américain de la Défense.
- ▶ Sur le segment navires de surface, baptême en avril 2017 sur le chantier de Bath Iron Works du destroyer lance-missiles DDG 116 (USS Thomas Hudner) et lancement en janvier 2017 de la construction par NASSCO de la 5^{ème} base mobile (Expeditionary Sea Base, ESB-5) destinée à l'US Navy.
- ▶ Dans le domaine des sous-marins, une période marquée par le baptême fin 2016 sur le chantier de General Dynamics Electric Boat du 15^{ème} sous-marin nucléaire d'attaque type Virginia (USS Colorado), par la poursuite du développement du Virginia Payload Module (section lance-missiles) intégré aux futurs Block V, ainsi que par la sélection du groupe en avril 2016 comme maître d'œuvre du programme de futurs sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (avec Huntington Ingalls Industries).
- ▶ Sur le segment cybersécurité, notification par la Defense Intelligence Agency (DIA), en février 2017, du marché pluriannuel Enterprise Cyber Network Defense portant sur la sécurisation des réseaux et systèmes de l'agence et de ceux d'autres entités des forces armées (dont les Combatant Commands).
- ▶ Une nouvelle commande obtenue par General Dynamics Ordnance and Tactical Systems, en octobre 2016, portant sur la fourniture à l'US Army et à des Etats clients étrangers de la roquette 2.75"/70mm Hydra-70 (170 M\$, soit 154 M€), et ce, dans le cadre d'un marché pluriannuel notifié en 2014.

Marchés export

- ▶ Une part de 25% du chiffre d'affaires générée à l'export en 2016, une année qui aura vu les ventes baisser en Europe et en Amérique du sud mais fortement augmenter dans les zones Asie/Pacifique (+14%) et dans une moindre mesure Afrique/Moyen-Orient (cette dernière demeurant 1^{ère} destination export du groupe).
- ▶ Une solide implantation industrielle en Europe via General Dynamics European Land Systems (des marchés remportés en 2017 en Suisse, en Roumanie et au Danemark, et des perspectives en Espagne et en République tchèque) et sa filiale britannique GD UK (un nouveau succès avec l'obtention en avril 2017 d'un contrat lié à la phase initiale du programme Morpheus relatif au système de communication tactique NG de la British Army ; une attention portée sur le prochain marché Challenger 2 LEP, en partenariat avec BAE Systems, et à terme véhicules 8x8 MIV).
- ▶ Au Canada, un marché de modernisation de 141 véhicules légers LAV III obtenu en février 2017, pour un montant de 404 M\$CA (280 M€), et présentation en juin de deux nouvelles variantes, le LAV 6.0 Combat Support Vehicle-Ambulance (CSV-A) et le LAV 6.0 Combat Support Vehicle-Maintenance and Recovery (CSV-MR), dans l'optique de la prochaine compétition Armoured Combat Support Vehicle (ACSV).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D représentant un montant de 418 M\$ en 2016 (376 M€), soit 1,3% du chiffre d'affaires.



GENERAL ELECTRIC AVIATION (GE AVIATION)

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systémier-équipementier
Branche du conglomérat General Electric

- ▶ Systèmes de propulsion (avions de combat, avions de transport, hélicoptères, turbines navales)
- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques (câblage, avionique, aérostructures, ATM)
- ▶ Prestations de services et MCO

GOUVERNANCE

Président-directeur général
Directeur financier

David L. Joyce
Shane Wright

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	GE
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	221 297

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	6,87%
State Street Corp.	4,08%
GE Savings and Security Program	4,29%
Capital World Investors	1,50%

* Structure du capital de la maison-mère General Electric.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

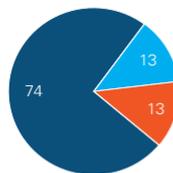
Nom	%	Pays (siège)
CFM International	50%	États-Unis
NGS Advanced Fibers	25%	Japon
TUSAS Engine Industries	46%	Turquie
Advanced Ceramic Coatings	50%	États-Unis
GE Aviation / Woodward	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	16 498	18 058	22 226	23 725
Δ (%)/[\$]*	9,59%	9,49%	2,79%	6,49%
Défense (%)	N/R	17%	15%	13%
Export (%)	N/R	59%	61%	59%
Résultat d'exploitation	3 272	3 743	4 963	5 524
Marge opérationnelle	19,83%	20,73%	22,33%	23,29%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	90 711	110 536	138 881	146 571
Effectifs	32 000	44 000	45 000	45 000

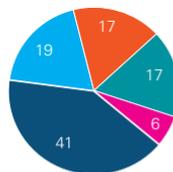
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Commercial Engines & Services
- Military
- Systems & Other

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- États-Unis
- Asie
- Europe
- Afrique et Moyen-Orient
- Amériques (hors US)

GENERAL ELECTRIC AVIATION (GE AVIATION)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Hanwha Techwin	Safran	MTU Aero Engines	IHI	ITP	GKN	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 (A320neo, B737MAX, C919)		●					
Systèmes de propulsion pour hélicoptères							
T700/CT7 (UH-60, AH-64D/E, NH90, Surion)	●			●	●		
T408 (ex GE38) (CH-53K)			●				
Systèmes de propulsion pour navires							
Turbines à gaz GE LM2500 (FREM, 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

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +6,5%, à 26,3 Mds\$ (23,7 Mds€), tiré par les prestations de service et la vente de moteurs civils nouvelle génération LEAP.
- ▶ Une nouvelle année de recul du chiffre d'affaires de la branche militaire, à 3,5 Mds\$ (3,2 Mds€), avec 571 moteurs livrés au cours de l'année 2016, mais des prévisions 2017 positives (640 moteurs livrés).
- ▶ Dans la perspective d'une flotte en service de 31 000 moteurs à l'horizon 2020 (moteurs d'avions de combat et turbines d'hélicoptères), contre 27 000 en 2015, des activités de maintenance en condition opérationnelle en phase de montée en puissance.
- ▶ Poursuite de l'extension et de la modernisation de ses sites américains (Hooksett et West Jefferson, création de 5 sites supplémentaires) et à l'international (Canada, Hongrie, Singapour, République tchèque, Italie) dans le cadre d'un plan d'investissements de 3,5 Mds\$ (2,6 Mds€) sur la période 2014-2017.
- ▶ Trois opérations d'acquisition significatives menées entre fin 2016 et juin 2017, les deux premières ciblant des entreprises spécialisées dans la fabrication additive, le suédois Arcam AB et l'allemand SLM Solutions Group, pour un montant total de 1,4 Md\$ (1,3 Md€), et la troisième, l'entreprise britannique OC Robotics.

Marché national

- ▶ Un marché domestique représentant une part de 41% des ventes 2016, mais une dépendance toujours forte aux commandes du Département de la Défense sur le segment des moteurs militaires (aéronautique et naval, avec une base installée de 26 100 unités).
- ▶ L'US Army parmi ses principaux clients défense, le dernier contrat majeur en date notifié en avril 2017, portant sur la production de 2 500 turbines T700 d'ici 2019, pour un montant de 1 Md\$ (903 M€).
- ▶ De nouveaux marchés également obtenus auprès de l'US Navy, dont une commande de 28 moteurs F414-GE-400 destinés à équiper les appareils F/A-18 et EA-18G Hornet (mars 2017), et poursuite des livraisons de turbines à gaz GE LM2500 qui équipent les LCS ainsi que les destroyers type Arleigh Burk.

Marchés export

- ▶ Une part de 59% des ventes réalisée à l'export, en majorité sur le marché des moteurs civils, et principalement à destination de l'Asie (19%), suivies des zones Afrique/Moyen-Orient (17%) et Europe (17%).
- ▶ Un succès toujours non démenti à l'export de la turbine à gaz GE LM2500 (35 Marines clientes), encore récemment sélectionnée par l'Inde pour équiper la frégate P17A (décembre 2016), après avoir été également retenue par les Marines australienne, turque, italienne et japonaise.
- ▶ En mai 2016, sur le segment systèmes de propulsion pour avions de combat, une offre F414-GE-400 sélectionnée par la Corée du Sud dans le cadre de son programme KF-X, et roll-out du premier Gripen E du suédois Saab (équipé du F414-GE-39E, version plus puissante du F414G).

Technologies et Innovations

- ▶ Poursuite des travaux de R&D liés au programme Adaptive Engine Transition Program (AETP, en partenariat avec Pratt&Whitney) suite à la notification par l'US Air Force en juillet 2016, d'un contrat d'1 Mds\$ (~895 M€).
- ▶ De premiers tests réussis, en octobre 2016, de la turbine nouvelle génération développée en coopération avec l'US Army dans le cadre du programme Future Affordable Turbine Engine (FATE).
- ▶ Obtention d'un contrat de 24 mois relatif à la phase de design préliminaire du programme Improved Turbine Engine (ITEP, turbine GE3000) de l'US Army.
- ▶ Lors du Salon du Bourget 2017, annonce d'une collaboration avec Airbus Helicopters, l'ONERA et Safran dans le cadre du projet d'hélicoptère à grande vitesse RACER (Rapid And Cost Effective Rotorcraft).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général

T. Suvarna Raju

Directeur financier

C.V. Ramana Rao

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2016)

M Euros	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
CA	1 838	1 867	2 194	2 250
Δ (%) [Rs Cr.]*	0,84%	5,62%	3,26%	7,14%
Défense (%)	97%	97%	95%	94%
Export (%)	3%	3%	3%	3%
Résultat d'exploitation	449	441	446	442
Marge opérationnelle	24,41%	23,65%	20,31%	19,65%
Résultat net	385	332	335	223
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	32 644	32 108	31 144	30 300

* 1 Crore de Roupies = 10 000 000 de roupies.
Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/INR, p. 7.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

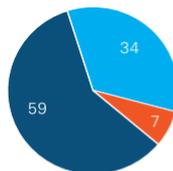
Capitalisation (M Rs Cr.)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État indien

100%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Aircrafts & Helicopters ■ Autres
■ MCO

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
BAeHAL Software Ltd	49%	Inde
Indo-Russian Aviation Ltd	48%	Inde
Helicopter Engines MRO Pvt Ltd	50%	Inde
HALBIT Avionics Pvt Ltd	50%	Inde
India-Russia Helicopters Ltd	50,5%	Inde

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Inde ■ Reste du Monde

HINDUSTAN AERONAUTICS LTD (HAL)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

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

* Production sous licence

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires préliminaire 2016-2017 en hausse (+4%), à 17 406 crore de roupies (~ 2,4 Mds€), tiré par les contrats de fourniture de plateformes produites sous licences pour les forces armées indiennes et de prestations de services.
- ▶ Un objectif de chiffre d'affaires pour 2017-2018 fixé à 17 900 crore de roupies (~2,5 Mds€), selon les termes du memorandum d'entente signé en juillet 2017 entre le groupe et le ministère indien de la Défense.
- ▶ Un ancrage quasi-exclusif dans la défense (94% du chiffre d'affaires 2015-2016) mais une volonté affichée de diversifier son portefeuille d'activités en direction du marché aéronautique civil, avec par exemple le projet d'avion de transport régional ATR-70.
- ▶ Poursuite du plan de modernisation de ses infrastructures industrielles avec le lancement, en février 2017, de la construction d'un nouveau centre de production et de tests d'hélicoptères de 3 à 12 tonnes à Tumakuru.

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 (politique du « Make In India »).
- ▶ Un objectif fixé par le gouvernement de 5% d'augmentation d'ici 2018 de la part du contenu local, en particulier pour les programmes Turboprop Trainer-40 (HTT-40), Light Combat Helicopter (LCH) et Light Utility Helicopter (LUH).
- ▶ Sur le segment hélicoptères militaires, un mois de mai 2017 marqué par le 1^{er} vol inaugural du LUH et par la création de la JV India Russia Helicopters Ltd (50,5% HAL / 49,5% Russian Helicopters + Rosoboronexport) en charge de la production des hélicoptères légers Ka-226T destinés à l'armée de Terre et à l'armée de l'Air (un modèle non retenu par la Marine dont le besoin avoisine les 110 appareils).
- ▶ En juillet 2016, livraison des premiers Tejas MK1A à l'armée de l'Air, une version commandée pour l'heure à 40 exemplaires sur une cible totale potentielle de 120 unités, en revanche, rejet par la Marine, en janvier 2017, de la version navalisée jugée non mature sur le plan technique.
- ▶ Dans le domaine des avions de transport, deux revers pour le groupe, avec l'arrêt du programme indo-russe Multirole Transport Aircraft (MTA) et la fin de non recevoir du ministère indien de la Défense à sa demande d'apparaître comme maître d'œuvre du programme C295 (négociation débutée en mars 2017 avec Airbus, associé à TASL, pour l'achat de 56 appareils dont 40 produits localement).

Marchés export

- ▶ Un groupe très peu présent à l'export (3% des ventes depuis 2011-2012), et hormis son hélicoptère militaire Dhruv (sélectionné par le Népal et la Bolivie), une offre essentiellement orientée vers le marché aéronautique civil (sous-ensembles pour les programmes B737 et B777 de Boeing et A320 d'Airbus, notamment).
- ▶ À moyen terme, sur le segment avions de combat, des ambitions à l'export susceptibles d'être portées par la version attaque léger du jet d'entraînement Hawk 132 dans le cadre d'une coopération avec BAE Systems, voire par le LCA Tejas Mk1-A (présentation de l'appareil début 2016 lors du salon aéronautique Bahrain International Airshow) en attendant la version Mk2.
- ▶ Sur le segment hélicoptères militaires, une promotion de l'offre LCH particulièrement active sur le continent africain.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D 2015-2016 atteignant les 1 182 crore de roupies (~159 M€).
- ▶ Présentation en mai 2017 d'un prototype d'hélicoptère biturbine multirôle (12t).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systèmeur-équipementier

- ▶ Aérospatiale civile et militaire (propulsion, avionique et électronique de puissance)
- ▶ Électronique de défense et ISR
- ▶ NRBC et solutions de protection
- ▶ Infrastructures, Énergie
- ▶ Équipements Industrie automobile

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	29 407	30 339	34 773	35 506
Δ (%) / (\$) *	3,69%	3,20%	-4,28%	1,87%
Défense (%)	14%	12%	12%	11%
Export (%)	41%	41%	38%	42%
Résultat d'exploitation	4 075	4 379	5 936	5 824
Marge opérationnelle	13,86%	14,43%	17,07%	16,40%
Résultat net	2 955	3 191	4 367	4 378
Carnet de commandes	13 273	13 279	14 977	18 096
Effectifs	131 000	127 000	129 000	131 000

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/€, p.7.

GOUVERNANCE

Président-directeur général	Darius Adamczyk
P-dg Honeywell Aerospace	Tim Mahoney
Directeur financier	Thomas A. Szlosek

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	HON
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	105 468

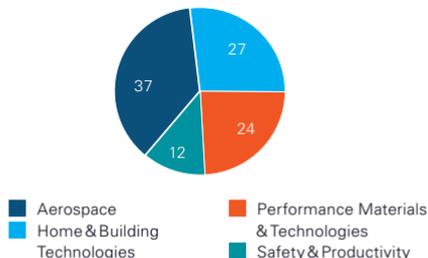
Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	6,36%
State Street Corp.	5,51%
Morgan Stanley Smith Barney LLC	4,01%
Wellington Management Company LLP	3,06%

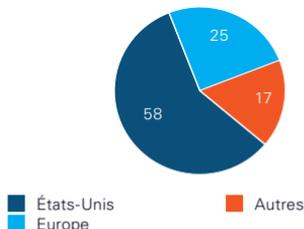
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ITEC LLC	50%	États-Unis
ATEC LLC	50%	États-Unis
LHTEC LLC	50%	États-Unis
Integrated Guidance Systems LLC	50%	États-Unis
Honeywell TAECO Aerospace Co. Ltd	65%	Chine

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Rolls-Royce	Lockheed Martin	AIDC	Harris Corp.	NI/IO	General Dynamics	Mku PVT	Taurus	Pratt & Whitney*	KHI	HAL
Systèmes de propulsion et de puissance											
Turbomoteur T55 (CH-47)										●	
Turbomoteur HPW3000 (via la JV ATEC)								●			
Turbopropulseur TPE331 (MQ-9 Reaper)											●
Turbine LTHEC T800/CTS800 (Lynx)	●										
Turboréacteurs F124/F125 (M346, L-159)			●								
Groupe auxiliaire de puissance (APU) série 36 (A-10, AH64, UH-60, F/A-18)											
Groupe auxiliaire de puissance (APU) série G230 et G250 (F-35 et F-22)											
Systèmes avioniques											
Écran de contrôle et de communication DTM/D				●							
Famille de systèmes anti-collision EGPWS											
Systèmes de communication et de détection radar											
Airborne Integrated Avionics System PRIMUS					●						
Solutions NRBC											
Joint Service Lightweight Standoff Chemical Agent Detector (JSLSCAD)						●					
Solution de protection balistique											
Gilet de protection Goldshield							●	●			
Systèmes de drones											
Micro-drone RQ-16 T-Hawk™ MAV											
Électronique de défense											
Unité de navigation pour système de Lance-roquettes multiples		●									

*Groupe UTC

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une année 2015 difficile, des ventes 2016 en légère hausse (+1,86%), à 39,3 Mds\$ (35,5 Mds€), essentiellement due à la croissance des ventes de sa branche Home and Building Technologies (+16%).
- ▶ Dans le domaine aéronautique, la ligne d'activités défense et spatial caractérisée par une nouvelle baisse des ventes (-7%) sur le marché domestique comme à l'export et par la cession de Honeywell Technology Solutions (HTSI, 3 500 employés), racheté par KBR en août 2016.
- ▶ Un motoriste et systémier-équipementier ayant atteint, sous la direction de David Cote, les premiers rangs mondiaux par l'intermédiaire d'une stratégie de croissance externe particulièrement dynamique, avec plus de 87 acquisitions en 15 ans dont, en août 2016, Intelligrated pour 1,5 Md\$ (1,35 Mds€).
- ▶ Une montée en puissance dans le domaine de la cybersécurité et des objets connectés, illustrée par la création d'une nouvelle BU dédiée aux problématiques de transformation digitale, la signature d'un partenariat avec Palo Alto Networks et le rachat de Nextnine (juin 2017).
- ▶ En mai 2017, lancement de Honeywell Venture, un fonds de 100 M\$ (92 M€) centré sur le soutien et/ou l'acquisition de start-ups.

Marché national

- ▶ Un marché national représentant 58% du chiffre d'affaires 2016, mais un client défense n'en générant qu'une part relativement limitée (7%, à 2,7 Mds\$, soit 2,4 Mds€, sur le segment aéronautique militaire).
- ▶ Une présence historique sur les principaux programmes aéronautiques et spatiaux américains (motorisation, avionique, électronique embarquée, groupe auxiliaire de puissance, etc.), dont le programme F-35.
- ▶ Des ventes portées par des contrats pluriannuels de maintenance et de modernisation d'équipements et de plateformes en service (programme Embedded Global Positioning System et modernisation de la base Tinker de l'USAF, programme Total InteGrated Engine Revitalization of the US Army, modernisation des moteurs T-55 des CH-47 Chinook, notamment).

Marchés export

- ▶ Des ventes export représentant 42% du chiffre d'affaires en 2016 (seulement 8% sur le segment aéronautique militaire).
- ▶ Une approche export fondée sur l'octroi de licences de production et des partenariats dans le domaine du maintien en condition opérationnelle des moteurs et équipements en service, en particulier en Asie (Chine, 1^{er} marché du groupe après les Etats-Unis, le Japon, la Corée du Sud et l'Indonésie).
- ▶ Au Royaume-Uni, le système TALIN sélectionné par GD UK, en novembre 2016, pour équiper les véhicules blindés AJAX.
- ▶ Une consolidation de son partenariat avec l'israélien IAI suite à la signature, en juillet 2017, d'un accord portant sur la conception d'un système d'antibrouillage GPS, et ce, un an après le lancement d'une coopération relative au développement conjoint d'une capacité « Voir et Éviter » pour le système de drones Heron.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D représentant pour l'année 2016 un montant de 3,1 Mds\$ (2,8 Mds€).
- ▶ Des travaux orientés vers les domaines gestion de l'énergie embarquée, turbine nouvelle génération (en partenariat avec Pratt & Whitney), instruments inertiels, réalité virtuelle, cybersécurité ou encore matériaux composites à matrice céramique (CMC).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systemier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général
Directeur financier

F. Abril-Martorell
J. Lázaro Rodríguez

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	IDR
Lieu de cotation	SIBE
Capitalisation (M€)	2 228

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

SEPI (État espagnol)	18,70%
Corporación Financiera Alba	10,50%
Fidelity Management & Research LLC	9,40%
Norges Bank	3,50%

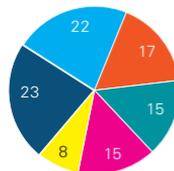
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Inmize Sistemas S.L.	50%	Espagne
Euromids S.A.S.	25%	France
UTE Indra-Eurocopter	63%	Espagne
SAES Capital S.A.	49%	Espagne
Eurofighter Simulation System GmbH	26%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

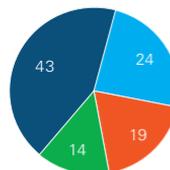
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 914	2 938	2 850	2 709
Δ (%)	-0,91%	0,82%	-2,98%	-4,95%
Défense (%)	17%	17%	19%	22%
Export (%)	61%	61%	57%	57%
Résultat d'exploitation	198	-42	-641	162
Marge opérationnelle	6,80%	-1,45%	-22,50%	5,96%
Résultat net	117	-90	-642	70
Carnet de commandes	3 493	3 473	3 193	3 129
Effectifs	38 548	39 130	37 060	34 294

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Transport
- Défense & Sécurité
- Services financiers
- Énergie & Industrie
- Secteur public & Santé
- Télécom. & Média

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Espagne
- Amérique latine
- Europe
- Asie, Moyen-Orient, Afrique

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Leonardo	Lockheed Martin	Thales	CyberAero	IAI	Airbus	Safran	Diehl Defence	Saab AB	Aries	Navantia
Systèmes C2											
AOCCIS (Amphibious Operations Command and Control Information System)											
Systèmes sans pilote et systèmes anti-collision											
Drone VTOL Pelicano				●							
Programme PASI (drone Searcher MkIII)					●	●					
Système anti-collision MIDCAS	●		●			●	●	●	●		
Drone tactique longue endurance ATLANTE						●				●	
Systèmes optroniques et vectroniques											
Système de contrôle de tir pour véhicules blindés AVFC											
Électronique de défense											
Système de contre-mesures RF ALQ-500 (F/A-18 espagnols)											
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											
Radars 3D Lanza											
Sonar de coque LWHP53		●									
Radars aéroportée multimode HORUS			●								
Systèmes de communication											
Système de communication portable MANPACK II											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en baisse pour la deuxième année consécutive, à 2,7 Mds€ (-4,9%), en raison du recul des ventes de ses activités civiles.
- ▶ Une bonne tenue de ses activités Défense & Sécurité (+8%, à 599 M€), portées par les commandes du ministère espagnol de la Défense sur le segment électronique de défense et les ventes export dans le domaine des systèmes aériens et C4ISR.
- ▶ Annonce, en juin 2017, d'un plan stratégique destiné, d'une part, à pérenniser les efforts de restructuration engagés dans le cadre du précédent plan de 2015 et, d'autre part, à consolider la branche Défense & Sécurité par une amélioration de la stratégie commerciale et de la gestion de la production.
- ▶ À la suite de la création, en février 2016, du département Minsait dédié aux activités de cybersécurité, lancement de nouvelles offres de services dans le domaine de la gestion du trafic aérien et multiplication des partenariats (avec FireEye et Huvaei notamment).

Marché national

- ▶ Une dépendance toujours marquée à l'égard des commandes nationales, lesquelles représentent une part de 43% du chiffre d'affaires 2016, mais en baisse progressive depuis 2011 (57% à cette date).
- ▶ Une entreprise principale bénéficiaire, aux côtés de Navantia et General Dynamics European Land Systems (GDELS), du programme de modernisation des équipements des forces armées espagnoles, avec l'obtention en l'espace de deux ans de contrats liés aux programmes de frégates F110, véhicules 8x8 VCR, simulateurs NH-90 et H-135 et modernisation du parc de chars Leopard 2 (offre conjointe avec Thales pour la mise à niveau du système BMS Lince).
- ▶ Le prototype de radar développé par Indra Espacio SA, et destiné au suivi et à l'observation des débris spatiaux, finalement retenu par l'Agence spatiale européenne (ESA) en septembre 2016 (contrat de 17 M€).
- ▶ En mars 2016, annonce de la signature d'un Master Agreement avec le ministère de la Défense, faisant de l'électronicien le principal prestataire de services pour la maintenance des terminaux mis en œuvre sur les satellites de communications militaires espagnols.

Marchés export

- ▶ Une part de 57% des ventes niveau groupe réalisée à l'export en 2016 (tirées par le civil), stable par rapport à 2015, une année alors marquée par des difficultés sur le marché brésilien.
- ▶ Historiquement positionné en Chine, en Inde, en Malaisie et aux Philippines, une extension de ses activités en zone Asie sur le segment équipements navals, notamment en Corée du Sud (systèmes installés sur les sous-marins sud-coréens KSS-III), et en Indonésie (équipements destinés aux sous-marins type 209, modernisation en partenariat avec Navantia du système de combat de la corvette KRI-362 Malahayati).
- ▶ Sur le marché des sous-marins, de bonnes perspectives liées à la modernisation de ses systèmes de mesures de soutien électronique MRBR-800 installés sur les sous-marins allemands et italiens type 212A.
- ▶ Une présence renforcée en Amérique latine avec l'installation d'un centre dédié à la cybersécurité en Colombie (opérationnel en 2016), ainsi que sur le continent africain avec l'ouverture d'un bureau de représentation en Algérie (fin 2015).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D en hausse en 2016 (+7%, à 163 M€) et représentant 6% du chiffre d'affaires.
- ▶ Des travaux de R&D majoritairement menés en coopération, avec des partenaires étrangers (par exemple Lockheed Martin pour le développement d'un système radar en bande S) ou issus du monde académique (Université polytechnique de Madrid dans le cadre du programme de senseurs PROTEC F110).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration : Yair Shamir
 Président-directeur général : Joseph Weiss
 Directeur financier : Eyal Younian

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole : ARSPB1
 Lieu de cotation : TASE
 Capitalisation (M NIS) : En bourse mais non cotée

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État israélien | 100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

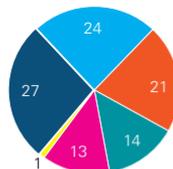
Nom	%	Pays (siège)
EAE Aerospace Solutions	50%	Brésil
D.T.S. Ltda.	50%	Chili
Tiltan Systems Engineering	30%	Israël
Pioneer UAV Inc.	50%	États-Unis
HELA Systems Pvt Ltd	26%	Inde

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 742	2 881	3 342	3 232
Δ (%)/[\$/]*	9,11%	5,08%	-3,11%	-3,53%
Défense (%)	73%	73%	75%	73%
Export (%)	73%	78%	78%	77%
Résultat d'exploitation	60	107	42	-95
Marge opérationnelle	2,31%	3,68%	1,27%	-2,94%
Résultat net	56	20	8	-99
Carnet de commandes	7 891	7 495	7 807	8 538
Effectifs	16 115	16 008	15 734	14 152

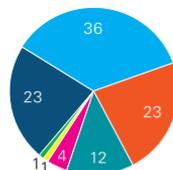
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/\$, p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Missiles et Spatial
 ■ ELTA Systems
 ■ Aviation militaire
 ■ Bedek Aviation
 ■ Aviation civile
 ■ Autres

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Israël
 ■ Asie
 ■ Amérique du Nord
 ■ Europe
 ■ Amérique du Sud
 ■ Afrique
 ■ Australie

ISRAEL AEROSPACE INDUSTRIES (IAI)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	Boeing	Indra	Sistemas	DRDO (Inde)*	Lockheed Martin	Rheinmetall Defence	MDA Corp	UZGA	Leonardo	Rafael	HAL
Systèmes ISR												
Boules optroniques 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)		●										
Radars multi-missions ELM-2084-MMR						●						
Système SDCA ELW-2090 (IAI Phalcon)												
Système de défense aérienne LR-SAM (Barak 8)				●							●	
Naval												
Patrouilleur rapide SuperDvora Mk.3												
Système radar ELM-2248 MF-STAR												
Terrestre												
Kits de guidage laser MGLGB												
Radar C-RAM Green Rock / Wind Shield												
Aviation militaire												
Pack de modernisation système avionique C-130					●							

* Defence Research and Development Organization

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une deuxième année consécutive de baisse du chiffre d'affaires, -3% en 2015 et -3,5% en 2016 (à 3,6 Mds\$, -3,2 Mds€), conséquence de la contraction des ventes de la branche Elta Systems (-30%) et de moins bonnes performances à l'export, en particulier sur les marchés asiatiques (-9%).
- ▶ Un objectif de consolidation de sa branche Aviation civile (signature en janvier 2016 d'un accord stratégique avec Boeing pour la production des empennages du futur B777X, installation d'un centre de maintenance en Chine) et de développement de ses activités sur les segments spatial, radar et solutions robotiques.
- ▶ Une priorité également donnée au renforcement de ses compétences dans le domaine cybersécurité, par le biais d'acquisitions et de partenariats (reprise de la division TSG de Ness Technologies en janvier 2016, montée au capital des entreprises néerlandaise Inpedio BV et hongroise Cytrox en juin 2017, partenariat avec Formula Systems).

Marché national

- ▶ Premier groupe aérospatial et de défense israélien, un marché national représentant 23% des ventes 2016.
- ▶ En partenariat avec TSG et Leidos, un marché majeur remporté dans le domaine cyber en juin 2017, relatif à la centralisation des infrastructures informatiques de l'Armée israélienne (actuellement dispersées sur une douzaine de sites).
- ▶ Une intégration réussie du 1^{er} système radar d'alerte avancée ALPHA (ELM-2258) à bord du navire lance-missile Saar 4.5 (2 autres systèmes installés d'ici fin 2017, sur un total de 11 commandés).
- ▶ Annonce faite par l'armée de l'Air, en mai 2017, de commandes de systèmes de drones navales Héron 1 (Shoval) afin de remplacer à terme les avions de patrouille maritime Sea Scan.
- ▶ Après des tests réussis en avril 2016, une entrée en phase de pleine production des systèmes C4 destinés aux 33 avions de combat F-35I-Adir (version israélienne du F-35 ; premier appareil livré fin 2016), et en février 2016, une nouvelle commande de Lockheed Martin pour la fourniture de paires d'ailerons destinées aux F-35A.

Marchés export

- ▶ Une entreprise historiquement tournée vers l'export (77% des ventes 2016), principalement en Asie (36%), en Amérique du Nord (23%) et en Europe (12%).
- ▶ Une nouvelle réglementation introduite par les autorités israéliennes en juin 2017 afin de permettre aux groupes israéliens de s'allier sur certains marchés export (drones en particulier) au lieu de se concurrencer.
- ▶ En Allemagne, dans le contexte de la prorogation pour un an supplémentaire du contrat de leasing de systèmes de drones Heron (600 M€) et de futures perspectives de marché, décision d'ouvrir un bureau à Berlin et de fermer celui installé en France.
- ▶ Lancement, en février 2017, d'une nouvelle version export de son offre phare Heron TP, dénommée Heron TP XP, aux caractéristiques revues afin d'entrer dans la catégorie II du Régime de contrôle de la technologie des missiles (MTCR) et faciliter ainsi son acquisition par des États clients comme l'Inde.
- ▶ Une hausse confirmée des ventes à l'export dans le domaine cyber, en Asie et en Amérique du Sud (le consortium IC3 dirigé par IAI sélectionné en 2017 pour la construction d'un centre national de cybersécurité).
- ▶ En Inde, des contrats majeurs remportés en 2016 et 2017 (radars, drones, avions de surveillance et systèmes de missiles) et de nouveaux partenariats signés lors de la visite du Premier ministre indien en Israël en juillet 2017 (Elcom Systems, Dynamic Technologies, Wipro Enterprises, Kalyani Group).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en baisse de -8%, à 165 M\$ (-149 M€), soit 4,6% du chiffre d'affaires 2016.



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

GOUVERNANCE

Président de la marque Iveco
Pdt. Iveco Specialty Vehicles
Pdt. Iveco Defence Vehicles

P. Lahutte
A. Nasi
V. Giannelli

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	CNHI
Lieu de cotation	NYSE et Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	13 600

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Exor SpA	26,89%
Harris Associates LP	9,40%
Franklin Mutual Advisers LLC	2,65%
Southeastern Asset Manager Inc.	1,84%

* Structure du capital de la maison-mère CNH Industrial.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Consorzio Iveco Oto-Melara	50%	Italie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	8 619	8 196	8 600	8 630
Δ (%)/\$]**	-	-3,18%	-12,36%	0,12%
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	101	22	255	301
Marge opérationnelle	1,15%	0,27%	2,97%	3,49%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	27 011	25 881	24 783	23 882

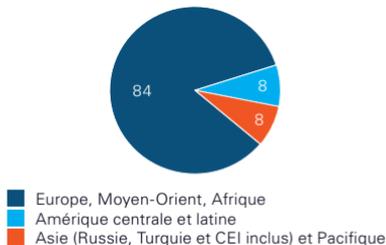
* Données clés de la branche Commercial Vehicles.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p. 7

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



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



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Leonardo	KMW*	Lohr - Soframe	Cristanini	BAE Systems	FPT Industrial
Char de combat						
Char de combat lourd chenillé Ariete	●					
Véhicules blindés de combat et d'infanterie						
Véhicule blindé de combat d'infanterie Centauro II et Freccia	●					
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			●			
Véhicule logistique tracteur 8x8 M1250.70T WM						●
Véhicules blindés légers						
Véhicule blindé léger multirôle LMV				●	●	
Véhicule blindé léger multirôle LMV 2						

* KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Depuis octobre 2013, Iveco Defence Vehicles consolidé au sein de l'entité Iveco Specialty Vehicles, laquelle relève de la branche Commercial Vehicles du conglomérat CNH Industrial (suite à la fusion de CNH Global et FIAT Industrial).
- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 de la branche Commercial Vehicles relativement stable, à 9,5 Mds\$ (8,6 Mds€).
- ▶ Sur le segment Véhicules spéciaux (défense et sécurité civile), une année 2016 marquée par la livraison de 2 500 véhicules (représentant 1,7% du total des véhicules livrés niveau branche), en forte baisse par rapport à l'année précédente (-37,5%).

Marché national

- ▶ Dans un contexte de modernisation des forces armées italiennes, un renouvellement de sa gamme de véhicules en partenariat avec l'allemand KMW et l'italien Oto Melara (Leonardo).
- ▶ Poursuite du programme de développement d'une nouvelle version du véhicule blindé Centauro, le Centauro II, en partenariat avec Leonardo (intentions d'acquisition d'une première tranche de 50 véhicules dont 11 de présérie, sur un total envisagé de 150 unités d'ici 2023, pour un montant de 530 M€).
- ▶ Un marché de développement et de production de 381 véhicules blindés 8x8 VBM Freccia (dérivé du Centauro et co-produit avec Oto Melara) notifié en décembre 2014, mais soumis depuis à de fortes contraintes budgétaires (livraisons prévues entre 2018 et 2024).

Marchés export

- ▶ Une présence historique forte en Amérique latine, et plus particulièrement au Brésil (filiale Iveco do Brasil) depuis la sélection de son offre en 2009 dans le cadre du programme VBTP-MR (véhicules blindés à roues 6x6 Guarani), avec une nouvelle tranche notifiée en novembre 2016 portant sur 1 580 véhicules.
- ▶ Une consolidation de ses positions sur le marché brésilien, suite à l'obtention, en avril 2016, du marché VBMT-LR (cible de 186 unités), grâce à une offre basée sur le véhicule blindé 4x4 LMV, mais décisions des autorités (juillet 2017) de reporter le lancement du programme VBR-MR relatif au développement d'un véhicule 8x8 blindé de reconnaissance.
- ▶ Aux États-Unis, une offre commune réalisée avec BAE Systems (basée sur le Superav 8x8) préselectionnée en novembre 2015 pour la phase EMD (Engineering, Manufacturing & Development) du programme Amphibious Combat Vehicle ACV 1.1 de l'US Marine Corps (intention d'acquisition de 204 unités d'ici 2020), laquelle phase porte sur la production de 16 prototypes (un premier prototype présenté en décembre 2016).
- ▶ Sur le segment des camions logistiques militaires, obtention en mai 2017 d'une commande de 400 camions destinés aux forces armées suisses, pour des livraisons entre 2017 et 2021 (liée au contrat cadre remporté en novembre 2015).

Technologies et Innovations

- ▶ A l'occasion du Salon Eurosatory 2016, présentation des nouveaux véhicules suivants : véhicule blindé léger 4x4 LMV2 (motorisation et capacité d'emport améliorées, blindage modulaire), véhicule blindé 8x8 Centauro II équipé d'un canon de 120mm, véhicule logistique 4x4 M70.20 WM (successeur de la série M40.10 WM) et camion logistique lourd 8x8 M1250.70T WM produit par sa filiale Astra Veicoli Industriali.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

- ▶ Plateformiste et systémier-intégrateur
- ▶ Véhicules blindés à roues et chenillés
- ▶ Systèmes d'armes, artillerie et munitions
- ▶ Équipements mécaniques et hydrauliques
- ▶ Équipements électroniques
- ▶ Robots aéroterrestres
- ▶ Équipements d'optique et de vision protégée pour véhicules blindés
- ▶ Protection NRBC
- ▶ Simulation et entraînement

GOUVERNANCE

Pdt du conseil de surveillance Christian Jourquin
 Co-Président du directoire Stéphane Mayer
 Co-Président du directoire Frank Haun

STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Giat Industries S.A.	50%
Wegmann & Co. GmbH	50%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
-----	---	--------------

NEXTER

CTA International	50%	France
TNS-MARS	37,5%	France
Cime Bocuze	34%	France

KMW

ARTEC GmbH	36%	Allemagne
PSM GmbH	50%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

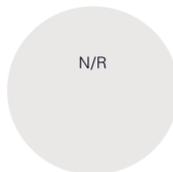
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	-	-	-	2 600
Δ (%)	-	-	-	-
Défense (%)	-	-	-	100%
Export (%)	-	-	-	N/R
Résultat d'exploitation	-	-	-	N/R
Marge opérationnelle	-	-	-	N/R
Résultat net	-	-	-	N/R
Carnet de commandes	-	-	-	8 600
Effectifs	-	-	-	6 800

* Données clés à partir de l'année 2016, l'alliance KMW+NEXTER Defense Systems (KNDS) étant effective depuis décembre 2015.

CA PAR ACTIVITÉS (EN%)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN%)



KMW + NEXTER DEFENSE SYSTEMS (KNDS)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

- NEXTER
- KMW

	Rheinmetall Defence	BAE Systems	Thales	Safran	Diehl Defence	Zodiac Aerospace	RTD*	General Dynamics	JV Iveco-Oto Melara	METKA	FNSS
Véhicules blindés											
■ Char de combat lourd Leclerc		●	●								
■ Véhicule blindé de combat d'infanterie VBCI						●					
■ Véhicule blindé multirôle VBMR Griffon		●				●					
■ Véhicule blindé de reconnaissance EBRC Jaguar		●				●					
■ Famille de chars de combat lourds Leopard 2	●						●		●		
■ Véhicule blindé de combat d'infanterie Boxer	●										
■ Véhicule blindé de combat d'infanterie Puma	●										
■ Famille de véhicules blindés Fennek											●
Armes et systèmes d'artillerie											
■ Système d'arme à munitions de 40mm télescopées 40CTAS		●									
■ Canon automoteur de 155mm CAESAR						●					
■ Tourelle télé-opérée de 20mm ARX20											
■ Obusier automoteur de 155mm PzH 2000	●								●		
■ Système d'artillerie 155mm/L52 Donar							●				
■ Tourelles télé-opérées FLW 100, 200 et 500											
Munitions											
■ Système de correction de trajectoire SPACIDO**			●		●	●					
■ Familles de munitions d'artillerie de 20mm, 25mm et 30mm											
■ Familles d'obus de 90mm, 105mm et 120mm											
■ Munition d'artillerie de 155mm BONUS		●									

* Filiale de Volvo Group

** Coopération avec Junghans, coentreprise Thales et Diehl Defence

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Le 29 juillet 2015, signature des documents contractuels scellant l'alliance stratégique de KMW et de Nexter Systems, une étape marquant l'aboutissement d'un an de négociations (1^{er} accord-cadre signé en juillet 2014) et la naissance d'un leader franco-allemand des technologies de l'armement terrestre et des munitions.
- ▶ Effectif en décembre 2015, un nouvel ensemble KMW + Nexter Defense Systems (KNDS) affichant un chiffre d'affaires global d'environ 2 Mds€, un carnet de commandes de 9 Mds€ et plus de 6 000 salariés.
- ▶ KNDS figurant parmi les candidats à la reprise de la division véhicules militaires (comprenant les marques Panhard, Renault Trucks Defense, Mack Defense et Volvo Defense ; ~1 300 salariés) du groupe Volvo, mais un processus de vente finalement remis en cause en octobre 2017 en raison d'offres jugées insatisfaisantes.

Marché domestique (France, Allemagne)

- ▶ Dans le cadre du programme français SCORPION de renouvellement des capacités de combat de l'armée de Terre, notification en mai 2017 par le ministère des Armées au groupement momentané d'entreprises formé de RTD, KNDS et Thales d'une commande portant sur les 319 premiers VBMR (véhicule blindé multi-roles) et les 20 premiers EBRC (engin blindé de reconnaissance et de combat).
- ▶ En Allemagne, une année 2017 marquée par la notification du marché portant sur la rénovation de 100 chars Léopard, l'obtention d'un marché de modernisation de 246 VBCCI BOXER au dernier standard A2 (KMW en charge des travaux sur 208 véhicules, sur la période 2018-2023) et un contrat relatif à la modification de 30 véhicules de reconnaissance FENNEK au standard JFST.

Marchés export

- ▶ De nouveaux succès au cours du premier semestre 2017 pour le système d'artillerie CAESAR 8x8, en Indonésie (18 systèmes, en plus des 36 déjà livrés dans le cadre d'un premier marché en 2012) et au Danemark (15 systèmes + 6 en option), ainsi que pour la tourelle navale télé-opérée de 20mm NARWHAL sélectionnée par la Marine albanaise (4 systèmes destinés à équiper les patrouilleurs type STAN 4207).
- ▶ Au Brésil, obtention en mai 2017 d'un contrat de soutien logistique intégré concernant les Leopard 1A5BR, GEPARD 1A2 SPAAG, Leopard 1BR, et leurs systèmes de simulations associés (60 M€, sur la période 2017-2027), et exécuté par sa filiale locale KMW do Brasil Sistemas de Defesa.
- ▶ Les Pays-Bas, 17^{ème} Etats clients du système de franchissement LEGUAN et 6^{ème} utilisateur à le mettre en œuvre sur un châssis Leopard 2 (notification fin 2016 d'un marché portant sur 5 systèmes).
- ▶ De nouvelles opportunités liées au programme français SCORPION, dans le contexte du souhait exprimé par la Belgique en juin 2017 de participer au programme et d'acquérir 60 véhicules de combat médians et 417 véhicules de combat légers (signature d'un accord intergouvernemental prévu en 2018).
- ▶ Des perspectives à l'export pour le véhicule blindé polyvalent TITUS (2 contrats en cours de négociation en République tchèque et dans un État du Moyen-Orient), pour le véhicule 8x8 BOXER et le VBCCI (dans le cadre du programme Mechanized Infantry Vehicle-MIV au Royaume-Uni), ainsi que des prospects pour le canon CAESAR et les munitions de la gamme 20 à 155 mm.

Technologies et Innovations

- ▶ Lancement des premières discussions relatives à de futures études préliminaires portant sur un concept de char lourd de prochaine génération (destiné à remplacer les chars Leclerc rénovés et les Leopard 2) ainsi que sur un futur système d'artillerie.
- ▶ Dans le domaine des systèmes autonomes, extension de la gamme de robots développés par Nexter Robotics, avec la présentation en 2017 de la version lourde du NERVA LG, le NERVA LGH (masse de 12 kg, mobilité et emport étendus).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémiér-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration

Président-directeur général

Directeur financier

E. Reiten

G. Håøy

G. Skalleberg Ingero

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole KOG

Lieu de cotation Oslo Stock Exchange

Capitalisation (M NOK) 15 540

Principaux actionnaires (au 30.07.2017)

État norvégien	50,00%
Arendals Fossekompni Asa	7,96%
Folketrygdfondet	6,53%
MP Pensjon PK	3,54%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

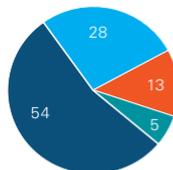
Nom	%	Pays (siège)
Kongsberg Satellite Services AS	50%	Norvège
HKV Joint Venture	50%	Norvège
Patria Oyj	49,9%	Norvège

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 091	1 989	1 903	1 705
Δ (%) /NOK*	4,29%	1,78%	2,52%	-6,97%
Défense (%)	39%	35%	34%	41%
Export (%)	76%	77%	83%	82%
Résultat d'exploitation	213	151	105	74
Marge opérationnelle	10,16%	7,57%	5,54%	4,37%
Résultat net	157	105	84	70
Carnet de commandes	1 876	2 325	2 041	1 861
Effectifs	7 493	7 726	7 688	7 159

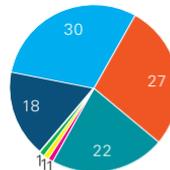
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/NOK, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Kongsberg Maritime
■ Kongsberg Defence Systems
■ Kongsberg Protech Systems
■ Autres

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Thales	Nammo	Raytheon	Northrop Grumman	BAE Systems	Rheinmetall Defence	Babcock	Magellan Aerospace	Orbital ATK	PGZ
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)			●							
AGS SMARF (System Master Archival/ Retrieval Facility information)				●						
Interface homme-machine C4I Cortex										
Systèmes navals										
Système de combat MCM C2 Tactical										
PROTEUS Submarine Command Team Trainer		●								
Système de gestion de combat pour sous-marins MSI-90U Mk2										
Spatial										
Mécanisme de déploiement du moteur Vinci (Ariane 5 ME)										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 marqué à la baisse (-7%), à 15,8 MdsNOK (1,7 Mds€), en raison de la chute des ventes de la branche Kongsberg Maritime, en difficultés sur le marché de l'offshore.
- ▶ Des activités défense représentant désormais 41% du chiffre d'affaires 2016, grâce à la bonne tenue des ventes de Kongsberg Defence Systems (+4,5%) et Kongsberg Protech Systems (+18%), deux branches d'activités fusionnées depuis octobre 2017 au sein de Kongsberg Defence & Aerospace (KDA).
- ▶ Un objectif ambitieux de croissance des activités de 10% par an d'ici 2021, par le biais d'une extension de sa gamme de solutions et d'une politique export plus agressive.
- ▶ En mai 2016, une montée au capital du groupe Patria (partenaire stratégique historique) suite à la cession d'une part de 49,9% par l'État finlandais, une opération permettant à Kongsberg d'apparaître comme un acteur pivot de la base industrielle et technologique de défense scandinave.
- ▶ Création mi-2016 de Kongsberg Digital (KDI), illustration des ambitions de l'entreprise sur les segments logiciels et simulation.

Marché national

- ▶ Un marché national ne représentant plus que 18% des ventes 2016 niveau groupe.
- ▶ Des perspectives positives dans un contexte de forte augmentation des dépenses d'équipement à l'horizon 2020 (nouvelle batterie NASAMS, modernisation des véhicules blindés de combat, acquisition de 52 avions de combat F-35 et de 4 sous-marins, remplacement des avions de patrouille maritime).
- ▶ Après l'annonce, en février 2017, d'un partenariat stratégique entre la Norvège et l'Allemagne relatif à l'acquisition conjointe de sous-marins type 212NG (4+2, contrat signé d'ici 2019), création d'une coentreprise avec les allemands TKMS et Atlas Elektronik, spécialisée dans le domaine des systèmes de combat.
- ▶ Dans le cadre du partenariat stratégique établi avec l'Allemagne, une coopération étendue au domaine missile, et plus particulièrement au programme Joint Strike Missile (JSM, actuellement en phase de tests), avec des commandes à venir de la Marine allemande.
- ▶ Des années 2016 et 2017 également marquées par la notification d'un marché portant sur la fourniture d'un système de défense sol-air à l'armée de Terre, l'obtention d'un contrat portant sur la livraison de 4 véhicules sous-marins autonomes HUGIN ainsi que des marchés de modernisation de la flotte (frégates type Fridtjof Nansen et sous-marins type ULA).
- ▶ Partenaire de Lockheed Martin et Northrop Grumman dans le cadre du programme F-35, avec un positionnement d'équipementier sous-traitant (éléments de fuselage, train d'atterrissage principal) et de missilier (emport du JSM).

Marchés export

- ▶ Une entreprise tendue vers l'export (82% du chiffre d'affaires 2016) et faisant état d'une ventilation relativement équilibrée de ses ventes entre l'Europe (22%, hors Norvège), l'Asie (27%) et l'Amérique du Nord (30%).
- ▶ Une position de leader mondial sur le segment des tourelles télé-opérées (famille de systèmes PROTECTOR, vendus à plus de 18 500 exemplaires auprès de 18 États, 800 tourelles livrées en 2016).
- ▶ Un partenariat long terme signé fin 2016 avec l'italien Leonardo, portant sur le maintien en condition opérationnelle des hélicoptères NH-90 et AW101 de la Norvège, la Finlande, le Danemark et le Canada.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D atteignant les 793 MNOK (-10 M€) en 2016, soit 5% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique civile (aérostructures et MCO)
- ▶ Aéronautique militaire (avion de combat, avion d'entraînement, drone MALE, hélicoptère)
- ▶ Spatial (satellite)

GOUVERNANCE

Président-directeur général

Sung-Yong Ha

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	047810
Lieu de cotation	KRX
Capitalisation (Mds KRW)	3 850

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

The Korea Development Bank	19,00%
National Pension	8,30%
The Export-Import Bank of Korea	7,70%
Hanwha Techwin	6,00%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

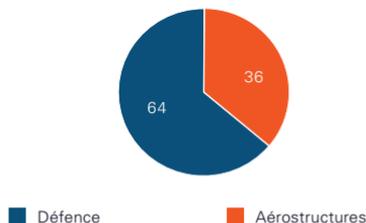
Nom	%	Pays (siège)
KAI-Airbus Helicopters	51%	Corée du Sud
T-50 International Company (TFIC)	50%	États-Unis
S&K Aerospace	29%	Corée du Sud

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

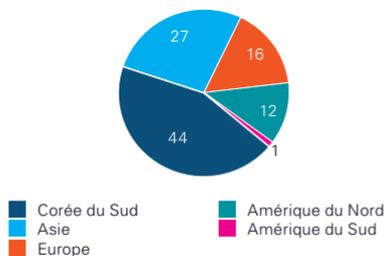
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	1 387	1 656	2 309	2 415
Δ (%) [KRW]*	31,39%	14,81%	25,32%	6,88%
Défense (%)	75%	53%	67%	64%
Export (%)	34%	46%	62%	56%
Résultat d'exploitation	85	115	227	245
Marge opérationnelle	6,15%	6,97%	9,85%	10,16%
Résultat net	62	79	144	209
Carnet de commandes	8 283	N/R	7 313	7 858
Effectifs	3 144	3 321	3 512	3 905

*Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/KRW, p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



KOREA AEROSPACE INDUSTRIES (KAI)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	Airbus	PT Dirgantara Indonesia	Bell Helicopter	Boeing	Hanwha Techwin	Korean Air	Doowon HI	TAI	SEMAN	CAE
Avions militaires et aérostructures											
Avion de combat KFX	●	●									
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-1 Surion (9t)		●									
Hélicoptère d'attaque LAH (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				●							

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +6,9%, à 3 101 MdsKRW (~2,4 Mds€), nouveau point haut historique après trois années records.
- ▶ Un doublement des ventes depuis 2012, tiré par les efforts de modernisation de l'armée de l'Air sud-coréenne (programmes d'avions d'entraînement/d'attaque T-50/F-50, hélicoptère KUH Surion et avion d'entraînement KT-1), et par les activités civiles (équipements aéronautiques ; 36% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ Une année 2016 marquée par la poursuite du plan de performance qui fixe un objectif de 10 000 MdsKRW (~7,6 Mds€) de ventes à l'horizon 2020 et une place dans le TOP15 des constructeurs aéronautiques au niveau mondial.
- ▶ Un groupe toujours à la recherche d'un partenaire industriel national, après la décision de Hyundai Motor, membre fondateur et actionnaire de référence de KAI, de sortir du capital (4,97%) en novembre 2016, une opération intervenant quelques mois après la cession par Hanwha Techwin de la moitié de ses parts.
- ▶ Un développement de ses activités dans le domaine du MCO, illustré par le lancement en juillet 2016 de la construction d'un nouveau site dédié à Saechon (opérationnel d'ici 2018 ; investissements de 510 MdsKRW, ~397 M€), mais également dans celui de la production de structures en matériaux composite (fuselage, ailes, pales) afin de répondre à la montée en puissance des programmes KF-X et LAH/LCH.

Marché national

- ▶ Une montée en compétences techniques et industrielles portée par les commandes nationales (44% du chiffre d'affaires 2016) et le souhait du gouvernement de voir le pays prendre toute sa place dans le cercle des principaux États producteurs et exportateurs d'équipements de défense.
- ▶ Maître d'œuvre du programme d'avion de combat de nouvelle génération KF-X (livraison de 120 unités entre 2026 et 2032), un premier contrat notifié fin 2015 par la DAPA pour la réalisation des premiers prototypes, et une entrée en phase de conception attendue en 2017 (un programme mené en partenariat avec l'américain Lockheed Martin et l'indonésien PT Dirgantara).
- ▶ Dans le cadre du marché d'acquisition de 40 avions de combat américains F-35, des accords offset totalement orientés vers le soutien de l'équipe en charge du programme KF-X (système de contrôle de vol, avionique, intégration de systèmes, matériaux, systèmes d'armes, notamment).
- ▶ Sur le segment des hélicoptères militaires, notification fin 2016 de deux nouveaux contrats de la Defense Acquisition Program Administration (DAPA) relatif à la production du Surion (3^{ème} lot de 70 unités) et de sa version navalisée (30 unités), pour un montant total de 2 193 MdsKRW (~1,7 Md€).

Marchés export

- ▶ Un groupe performant à l'export (notamment en zone Asie), même si l'année 2016 aura connu un recul des ventes sur le marché international (56% du chiffre d'affaires 2016 contre 62% l'année précédente).
- ▶ Une offre export s'appuyant principalement sur les avions d'entraînement légers T-50 (vendus à l'Indonésie, l'Irak et la Thaïlande) et sa version d'attaque F-50 (Philippines et perspectives en Argentine), ainsi que sur le modèle KT-1 (Turquie, Pérou, Sénégal).
- ▶ Dans l'optique du futur programme américain T-X Trainer de l'USAF (350 unités), montage d'une offre commune avec Lockheed Martin basée sur une version modernisée du T-50, le T-50A (premiers vols réalisés en juillet 2016 et premier site d'assemblage établi à Greenville en Caroline du Sud).

Technologies et Innovations

- ▶ Dynamisme des activités de R&D dans le domaine spatial (contrat signé avec le Korea Aerospace Research Institute-KARI, en mai 2017, pour développer la plateforme du satellite multi-missions n°7).



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, solutions IT, renseignement)

GOUVERNANCE

Président-directeur général	Michael T. Strianese
Pdt et Dir. des opérations	Christopher E. Kubasik
Directeur financier	Ralph G. D'Ambrosio

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	LLL
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	13 937

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	10,43%
ClearBridge Advisors LLC	7,73%
State Street Corp.	4,72%
Fidelity International Ltd	3,49%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

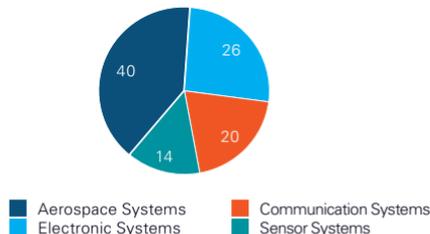
Nom	%	Pays (siège)
IBL LLC	33%	États-Unis
Aviation Communication & Surveillance Systems LLC (ACSS)	70%	États-Unis
AYESAS	40%	Turquie
Global Military Aircraft Systems LLC (GMAS)	49%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

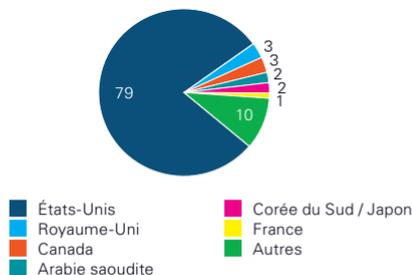
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	9 504	9 126	9 433	9 496
Δ (%) (\$)*	-3,70%	-3,95%	-13,68%	0,43%
Défense (%)	82%	81%	84%	84%
Export (%)	22%	24%	24%	22%
Résultat d'exploitation	913	817	428	911
Marge opérationnelle	9,60%	8,95%	4,54%	9,59%
Résultat net	572	510	-203	654
Carnet de commandes	7 505	8 450	7 737	8 439
Effectifs	48 000	45 000	38 000	38 000

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



L-3 TECHNOLOGIES (EX-L-3 COMMUNICATIONS)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Boeing	Rockwell Collins	BAE Systems	Northrop Grumman	General Atomics	Lockheed Martin	Textron	Inmarsat	Elbit Systems
Systèmes et équipements aéronautiques									
Avion léger de reconnaissance RC-12W/SPYDR et SPYDR II			●			●			
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)	●	●			●				
Systèmes électroniques									
Systèmes avioniques (outils de navigation, enregistreurs, TCAS, distribution électrique)	●		●	●	●				
Solutions EO/IR (désignateurs 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 CUTLASS									
Drone tactique encapsulé ISR APEX									
Drone sous-marin Remora									
Systèmes de communication									
Terminaux tactiques SATCOM (Manpack Panther, Hawkeye, Cheetah, FSS)							●		
Systèmes de liaisons de données (terminaux radio, transpondeurs, modems, récepteurs)									
Système de propulsion à ion xénon (satellite 702sp)	●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en légère hausse, +0,4% à 10,5 Mds\$ (9,5 Mds€), après cinq années de baisse consécutives, une amélioration liée à une croissance des ventes des branches Aerospace Systems (+2%) et Sensor Systems (+2%).
- ▶ Une réorganisation interne parachevée avec le changement de dénomination en décembre 2016 (L-3 Technologies ; L-3T) et la structuration des activités en quatre branches à compter du 1^{er} mars 2017 (Electronic Systems, Aerospace Systems, Sensor Systems et Communications Systems).
- ▶ Une politique de croissance externe toujours dynamique, et ce, dans l'optique de consolider son offre sur son cœur de métier (aéronautique, électronique de défense, systèmes ISR) et de développer des applications civiles, ciblant ainsi, entre octobre 2016 et mai 2017 six entreprises (Micro Ltd, Aerosim, MacDonald Humfrey (Automation) Ltd, la branche détection d'explosifs d'Implant Sciences, OceanServer Technology, et Open Water Power Inc.).
- ▶ En mai 2017, annonce du lancement du 8^{ème} plan de rachat d'actions pour un montant de 1,5 Md\$ (1,4 Md€).
- ▶ Une consolidation de ses activités dans le domaine de la formation et de l'entraînement avec la création, en juillet 2016, d'une nouvelle division, Commercial Training Solutions, au sein de la branche Electronic Systems, laquelle intègre L-3 Link UK et L-3 CTC Aviation.
- ▶ Un renforcement de son offre dans le domaine optronique grâce à la mise sur le marché, par sa filiale Wescam en octobre 2016, de la boule optronique MX-8, et sur le segment ISR, avec la présentation en juin 2017 de ses avions de mission AT-802L Longsword (avionique modernisée) et SPYDR II.

Marché national

- ▶ Une dépendance toujours très forte à l'égard de son marché domestique, le DoD représentant à lui seul une part de 70% des ventes (avec l'USAF comme 1^{er} client).
- ▶ Un contrat majeur de type Contractor Logistics Support (CLS) remporté en juin 2016 (confirmé en octobre 2016, après prestation d'un concurrent) portant sur la flotte de 59 avions ravitailleurs KC-10 de l'USAF, pour un montant de 1,9 Mds\$ (1,6 Mds€).
- ▶ Plusieurs marchés remportés auprès de l'US Army en 2017, relatifs à la fourniture de détonateurs pour mortiers M783 et M734A1 et à la production de systèmes de désignation de cibles STORM SLX.
- ▶ Dans le domaine naval, un contrat initial remporté auprès de GD Bath Iron Works en mars 2016 pour la fourniture de Power Node Control Center (PNCC) intégrés aux destroyers de type Arleigh Burke (8 systèmes par bâtiment) et, en juillet 2016, une offre C4ISR sélectionnée par Bollinger Shipyards pour équiper les navires garde-côtes type Sentinel.

Marchés export

- ▶ Une part de 22% des ventes générée à l'export en 2016, toujours en deçà de l'objectif de 35% fixé par le groupe pour cette même année.
- ▶ Le Royaume-Uni, l'Australie, le Canada, la Corée du Sud, l'Arabie saoudite, l'Allemagne et le Japon, principaux marchés export du groupe.
- ▶ Une présence historique renforcée au Royaume-Uni avec l'ouverture d'ici 2018 d'un site dédié à la production de simulateur aéronautique et à l'entraînement, ainsi qu'au Canada suite à la création de L-3 Canada Marine Systems puis de L-3 Communication Systems – Canada en 2016 (installation d'un centre de R&D à Ottawa).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée représentant 258 M\$ (233 M€), soit 2,4% du chiffre d'affaires 2016.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	G. De Gennaro
Directeur général	A. Profumo
Directeur financier	G.- P. Cutillo

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	LDO
Lieu de cotation	Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	8 395

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Ministère italien Économie et Finance	30,20%
Capital Research & Management Co.	4,38%
Vanguard Group Inc.	1,55%
Citibank China Co. Ltd	1,59%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

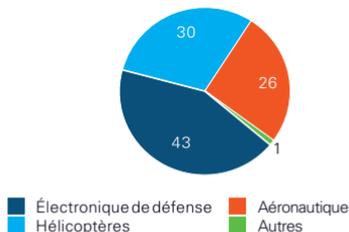
Nom	%	Pays (siège)
NHIndustries	32%	France
Elettronica	31,33%	Italie
Telespazio	67%	Italie
Thales Alenia Space	33%	France
MBDA	25%	France
ATR	50%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

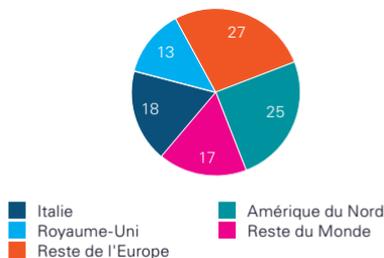
M €uros	2013*	2014	2015	2016
CA	13 690	14 663	12 995	12 002
Δ (%)	-17,05%	7,11%	1,81%*	-7,64%
Défense (%)	50%	54%	65%	64%
Export (%)	82%	80%	84%	82%
Résultat d'exploitation	-185	539	623	687
Marge opérationnelle	-1,35%	3,68%	4,79%	5,72%
Résultat net	74	20	527	507
Carnet de commandes	36 831	38 234	28 793	34 798
Effectifs	56 282	54 380	47 156	45 631

* Données retraitées en raison de l'adoption des normes IFRS11 (2013) et de la cession des activités de la branche Transport (2014).

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Airbus	Orbital ATK	Boeing	General Dynamics	Dassault Aviation	Saab AB	Naval Group*	TAI	KHI	PGZ
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, syst. élec.)					●						
Avions de transport tactique C-27J Spartan et MC-27J Praetorian			●								
Drones tactiques ISR Falco et Falco EVO											
Étude de définition drone MALE européen		●			●						
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 127/64 LW VULCANO											
Torpille lourde Blackshark							●				
Électronique de défense											
Radar naval multifonctions EMPAR (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)											

* ex-DCNS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en baisse de -7,6% à 12 Mds€, conséquence des difficultés rencontrées par les branches Helicopters (-19%) et Electronics, Defence & Security Systems (-3%), mais une amélioration attendue en 2017 grâce à un carnet de commandes passé au-delà des 34 Mds€ (et -20 Mds€ de prises de commandes en 2016).
- ▶ Après une période de recentrage des activités (2014-2016), les cinq prochaines années (2017-2021) désormais dédiées à la recherche de synergies intragroupes et à la croissance des activités par le biais de partenariats et d'acquisitions ciblées (objectif : +3% à +5% de ventes/an).
- ▶ Un groupe structuré en 7 divisions (actant la sortie d'un modèle de type holding pour celui d'une entreprise intégrée, renommée «Leonardo» en janvier 2017), et des effectifs réduits, -3% en 2016 (-1 525 emplois), pour atteindre un total groupe de 45 631 salariés (contre 56 282 en 2013).
- ▶ Un renforcement de ses compétences sur les segments drones et technologies laser, par le biais de la reprise de l'italien Sistemi Dinamici (décembre 2016) et de l'américain Daylight Solutions (juin 2017), et dans le secteur spatial, une montée au capital d'Avio (de 14% à 28%) actée en mars 2017.

Marché national

- ▶ Un marché domestique représentant 18% du chiffre d'affaires 2016 (+2% en un an), devant le Royaume-Uni (13%) mais très en retrait par rapport aux ventes générées outre-Atlantique (25%).
- ▶ Une montée en puissance des activités de production dans le cadre du programme F-35 (intention d'acquisition de 60 F-35A et 30 F-35B), avec la sortie d'usine du 1^{er} F-35B produit sur le site de Cameri (mai 2017) et la livraison à l'armée de l'Air (Base Amendola) des 5^{ème} et 6^{ème} F-35A (décembre 2016), les quatre premiers appareils ayant rejoint la base de Luke en Arizona dédiée à l'entraînement des pilotes.
- ▶ Un mois de janvier 2017 marqué par l'obtention de deux contrats clés, l'un sur l'acquisition de 5 avions d'entraînement M345 (sur 45 envisagés, aux côtés de 18 M-346 déjà commandés, et ce, en remplacement de la flotte de MB-339), et l'autre relatif à la phase de développement et de production du programme NEES (New Exploration and Escort Helicopter), prévoyant à ce stade 1 prototype et 3 exemplaires de présérie (48 unités envisagées, en remplacement des AW129 à compter de 2025).
- ▶ Le 1^{er} hélicoptère NH-90 MITT (Maritime Italian Navy Tactical Transport) et 2 avions de transport régional ATR 72MP livrés respectivement à la Marine italienne en février 2017 et à l'Armée de l'air en décembre 2016.

Marchés export

- ▶ Une part de 82% du chiffre d'affaires 2016 générée hors marché italien, en recul de -10,5% (notamment -8% en Amérique du Nord et -11% en Europe).
- ▶ Ses filiales britanniques (AgustaWestland Ltd, Selex ES Ltd, DRS Technologies UK Ltd et Finmeccanica UK Ltd) consolidées depuis janvier 2017 en une seule entité, Leonardo MW Ltd, forte de 7 100 salariés.
- ▶ Des succès notables dans le domaine des hélicoptères militaires, en particulier pour son modèle AW159 Wildcat au cours du premier semestre 2017 (contrat de services et de soutien au Royaume-Uni, commandes supplémentaires au Pakistan, retenu par Boeing pour une proposition commune dans le cadre du programme UH-1N Huey Replacement de l'USAF), et de nouveaux partenariats signés en Pologne (avec PGZ) et en Algérie (création d'une JV pour produire des hélicoptères légers et moyens-lourds).
- ▶ Le radar PicoSAR AESA sélectionné, en février 2017, par Safran pour équiper les drones Patroller (programme français SDT), et par Schiebel pour le Camcopter S-100 commandé par un pays d'Afrique du Nord.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en baisse de -3,7% en 2016, à 1,37 Mds€, soit 11,4% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Platformiste et systémier

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général Marillyn A. Hewson
Directeur financier Bruce L. Tanner

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	LMT
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	86 426

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

State Street Corp.	16,54%
Capital World Investors	8,91%
Vanguard Group Inc.	6,72%
Wellington Management Company LLP	3,30%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

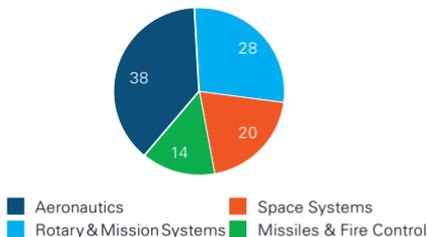
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016) *

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	34 153	34 324	41 579	42 685
Δ (%) / \$J **	-3,87%	0,53%	1,17%	2,42%
Défense (%)	89%	88%	88%	92%
Export (%)	17%	20%	21%	27%
Résultat d'exploitation	3 392	4 209	4 899	5 013
Marge opérationnelle	9,93%	12,26%	11,78%	11,74%
Résultat net	2 245	2 720	3 249	4 414
Carnet de commandes	59 794	66 343	91 485	91 263
Effectifs	115 000	112 000	126 000	97 000

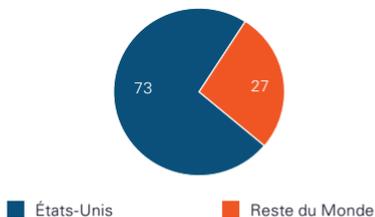
* Données non retraitées

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$. p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Northrop Grumman	Pratt & Whitney	MHI	Leonardo	Boeing	General Dynamics	Fincantieri	Raytheon	TAI	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				●								
Hélicoptère biturbine de transport (12t) S-92/H-92				●								
Hélicoptère biturbine multirôle (10t) Sea Hawk et Black Hawk				●					●			
Hélicoptère triturbine de transport (34t) Famille Stallion (CH-53)												
Plateformes et systèmes navals												
Frégates LCS type Freedom							●					
Systèmes de combat et de mission												
Système de navigation du missile Trident												
Système de combat AEGIS								●			●	
Spatial												
Satellite GPS III						●						
Missiles et systèmes de défense												
Intercepteurs PAC-3, PAC-3 MSE et THAAD et Système de défense aérienne THAAD								●				
Missiles antichars Hellfire II et Javelin								●				
Système de lance-roquettes multiples MLRS	●											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 à un point haut, à 47,2 Mds\$ (42,7 Mds€), tiré par les ventes des branches Rotary and Mission Systems (+48%) et Aeronautics (+14%).
- ▶ Afin de réduire sa dépendance au programme F-35 (23% des ventes 2016), rachat en novembre 2015 de l'hélicoptériste Sikorsky, cédé par le conglomérat UTC pour 7,1 Mds\$ (-6,4 Mds€), et consolidé depuis 2016 au sein de la nouvelle branche Rotary and Mission Systems (RMS).
- ▶ Une année 2016 et un premier semestre 2017 également marqués par la mise en place d'un plan de réduction des effectifs (-2 500 postes), la cession des activités civiles IT & Technical Services à Leidos Holdings et la réorganisation des sites relevant de la BU Space Systems (650 postes transférés de la Californie vers la Floride et le Colorado au cours des huit prochaines années).
- ▶ Dans le secteur spatial, investissement réalisé en juin 2017, par le biais de Lockheed Martin Ventures, au sein de la société américaine Terran Orbital, spécialisée dans le design des nanosatellites.

Marché national

- ▶ Un groupe très dépendant du marché domestique (73% des ventes 2016), et un DoD toujours premier client défense.
- ▶ Une montée en puissance du programme F-35, avec un total de 200 appareils livrés aux forces américaines et aux pays partenaires au 31 décembre 2016 (dont 46 en 2016) et 173 appareils dans le carnet de commandes (accord obtenu en février 2017 concernant la commande LRIP 10 portant sur 90 appareils, aux prix unitaires revus à la baisse).
- ▶ Sur le segment hélicoptères militaires, obtention en juin 2017 du 9^{ème} contrat pluriannuel (5 ans) de fourniture du H-60 Black Hawk (US Army et clients FMS), lequel porte sur 257 appareils (UH-60M et HH-60M ; +103 en option) pour un montant de 3,8 Mds\$ (3,4 Mds€).
- ▶ Des activités missilières renforcées suite à l'obtention de marchés structurants (intercepteurs PAC-3, PAC-3 MSE et THAAD, missiles JASSM et JASSM-ER) et une ligne de production de missiles TACMS relancée en mars 2016 sur le site de Camden.
- ▶ Dans le domaine naval, la 4^{ème} unité du type Freedom (programme Littoral Combat Ship de l'US Navy) mise sur cale en mai 2017 au sein du chantier naval de son partenaire Fincantieri Marinette Marine.
- ▶ Dans la perspective du programme TX-Trainer de l'US Air Force, un premier vol réussi, en février 2017, du 2nd appareil T-50A produit en partenariat avec le sud-coréen KAI.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 27% du chiffre d'affaires en 2016 (66% via la procédure FMS et 34% en direct), en constante augmentation, portée par les offres F-35, hélicoptères et missiles.
- ▶ Un MoU relatif à la vente de 440 F-35 auprès de 11 États clients (Australie, Danemark, Italie, Israël, Japon, Pays-Bas, Norvège, Turquie, Corée du Sud, Royaume-Uni, États-Unis) sur la période 2018-2020, en phase finale de négociation (juillet 2017).
- ▶ Une multiplication de partenariats stratégiques et d'implantations au Moyen-Orient (aux ÉAU, mais surtout en Arabie saoudite depuis la visite du Président Trump en mai 2017 ; intention d'acquisition de plus de 28 Mds\$ d'équipements de défense), en Asie/Pacifique (Australie, Singapour, Inde) et en Europe (Royaume-Uni, Pologne, Turquie).

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D (hors contributions clients) en hausse de +21%, à 988 M\$ (893 M€), soit 2,1% du chiffre d'affaires 2016.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Missilier

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

GOVERNANCE

Président-directeur général

Antoine Bouvier

Directeur financier

Peter Bols

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 800	2 394	2 875	3 000
Δ (%)	-6,67%	-14,50%	20,09%	4,35%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	39%	N/R	43%	50%
Résultat d'exploitation	N/R	148	218	N/R
Marge opérationnelle	N/R	6,18%	7,58%	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	10 800	12 600	15 100	15 900
Effectifs	10 061	~10 000	~10 000	10 338

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Airbus	37,5%
BAE Systems	37,5%
Leonardo	25%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Eurosam	66,7%	France
Roxel	50%	France
MEADS International Inc.	42%	États-Unis
Taurus Systems GmbH	66,7%	Allemagne
PARSYS GmbH	50%	Allemagne
L&T MBDA Missile Systems	49%	Inde

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Thales	Saab AB	Diehl Defence	Textron	Inmize	Bharat Dynamics Ltd
Systèmes de défense aérienne						
Systèmes de défense aérienne ASTER 15 et 30	●					
CAMM ER (Common Anti-Air Modular Missile)	●					
Système de défense aérienne courte-portée VL MICA						
Maîtrise de l'espace aérien						
Corps de Bombe à Effets Multiples Sécurisée CBEMS/BANG						
Missile air-air longue portée METEOR		●			●	
Missile de croisière SCALP-EG/STORM SHADOW						
Missile de croisière TAURUS KEPD 350		●		●		
Missile air-sol longue portée Brimstone						
Système de guerre électronique SPECTRA	●					
Suprématie navale						
Missile de croisière MdCN (Missile de Croisière Naval)						
Missile antinavire Exocet MM40 Block 3						
Missile antinavire léger Sea Venom-ANL						
Combat terrestre						
Missile antichar MILAN-ER						●
Missile antichar MMP						
Missile antichar aéroporté PARS 3 LR			●			
Véhicule Détecteur de Mines VDM						

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après des années 2013 et 2014 difficiles, un chiffre d'affaires 2015 en forte progression (+20%) et une amélioration confirmée en 2016 avec des ventes atteignant les 3 Mds€ (+4,3%) et un carnet de commandes à son point haut historique à 15,9 Mds€ (avec 4,7 Mds€ de prises de commandes en 2016).
- ▶ Dans un contexte de croissance des activités, un ambitieux plan de recrutement portant sur l'embauche de 1 100 salariés supplémentaires d'ici fin 2017.
- ▶ Depuis le 1^{er} janvier 2017, l'entité MBDA Deutschland désormais intégrée dans le périmètre du groupe, et en novembre 2016, deux nouveaux centres d'excellence créés sur les sites de Bolton et Stevenage au Royaume-Uni, suivant en cela la logique de spécialisation des sites prévue dans la stratégie OneMBDA.

Marché national

- ▶ Au Royaume-Uni, une période 2016-2017 marquée par la notification de plusieurs contrats majeurs, portant notamment sur l'intégration de la famille des missiles anti-aériens ASRAAM/CAMM sur les plates-formes F-35 et T-26, le lancement de la phase de développement du missile de précision air-sol de prochaine génération SPEAR qui équipera les F-35 britanniques (et le cas échéant les Eurofighter Typhoon) et le soutien en services du système d'arme Sea Viper installé sur les T-45.
- ▶ En France, obtention d'un contrat de rénovation à mi-vie du missile aéroportée ASPMA (ASMPA-R, avec une mise en service opérationnelle à partir de 2022) et poursuite des travaux de développement d'une nouvelle version de missile Aster 30 Block 1NT (premières livraisons en 2023 ; un programme rejoint par l'Italie en juin 2016).
- ▶ Sur le segment frappe dans la profondeur, notification, en février 2017, par les ministères français et britannique de la Défense d'un contrat de rénovation à mi-vie des missiles SCALP/Storm Shadow.
- ▶ En septembre 2016, dépôt d'une offre par MBDA Deutschland dans le cadre du programme allemand TLVS (acquisition du système MEADS), pour une décision attendue en 2018.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 50% du chiffre d'affaires 2016, portées par une dynamique commerciale ciblant les zones Moyen-Orient et Asie (et profitant de la vente d'appareils Rafale et Eurofighter).
- ▶ Au Qatar, obtention en septembre 2016 d'un marché de fourniture de systèmes de défense côtière MCDS (missiles Exocet MM40 Block 3 et Marte ER, pour un montant de 640 M€), quelques mois après la signature de contrats portant sur l'armement des navires de Fincantieri destinés à la Marine qatarienne (Exocet MM40 Block 3, Aster 30 Block 1 et VL MICA, pour un montant total atteignant un milliard d'euros).
- ▶ Dans le cadre de la politique «Make in India», création en février 2017 d'une coentreprise avec Larsen & Toubro (détenteur de 51% des parts), L&T MBDA Missile Systems Ltd, destinée au développement et à la production en local de missiles destinés aux forces indiennes.
- ▶ Des ambitions en Pologne (signature d'un partenariat stratégique avec PGZ en février 2017), en Turquie (une coopération officialisée avec Eurosam en juillet 2017) et en Australie.

Technologies et Innovations

- ▶ En mars 2017, accord FR/UK relatif au lancement d'études préparatoires liées au programme FMAN/FMC (développement d'une nouvelle génération commune de missiles à l'horizon 2030, en remplacement des missiles Exocet, Harpoon, SCALP et Storm Shadow), financées à hauteur de 50 M€ par chaque pays sur trois ans.
- ▶ Un 1^{er} tir de développement du missile ANL mené en juin 2017, et lors du Salon du Bourget, présentation de la gamme de missiles non propulsés SmartGlider et du système d'emport Hexabomb Smart Launcher.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeier-équipementier

- ▶ Systèmes de roue et de freinage pour avions
- ▶ Systèmes de contrôle
- ▶ Structures et composants en polymère et composite
- ▶ Capteurs et instruments de mesure
- ▶ Avionique
- ▶ Systèmes de défense
- ▶ Unités de puissance

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Sir Nigel Rudd
Directeur général	Stephen Young
Directeur financier	Doug Webb

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	MGGT
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (ME)	3 863

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Capital Research and Management Co.	5,88%
Harris Associates LP	5,55%
First Pacific Advisors LLC	5,20%
T. Rowe Price Associates Inc.	4,18%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

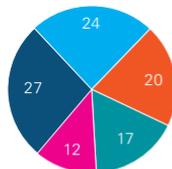
Nom	%	Pays (siège)
Integrated Targeted Services	50%	Royaume-Uni
Parkway-Hamilton Sundstrand Mexico S. de R.L. de C.V.	70%	Mexique

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	1 928	1 927	2 263	2 431
Δ (%) [E]*	1,96%	-5,11%	6,02%	20,96%
Défense (%)	38%	34%	35%	35%
Export (%)	90%	90%	91%	90%
Résultat d'exploitation	354	293	326	285
Marge opérationnelle	18,34%	15,20%	14,36%	11,73%
Résultat net	274	220	251	209
Prises de commandes	N/R	2 067	2 222	2 712
Effectifs	10 715	10 685	10 851	11 210

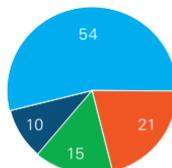
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/€, p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Sensing Systems
- Control Systems
- Aircraft Braking Systems
- Polymers & Composite
- Equipment Group

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Royaume-Uni
- États-Unis
- Europe
- Reste du Monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Airbus	Lockheed Martin	Boeing	Leonardo	General Dynamics	Dassault Aviation	Textron	Kaman Aerospace	Raytheon
Systèmes de freinage										
Freins carbone	●	●	●	●	●	●	●	●		
Freins acier	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Systèmes de contrôle de freinage	●	●	●	●	●	●	●	●		
Systèmes de sécurité										
Détecteurs de départ de feu	●	●	●	●	●	●	●	●		
Équipements polymère et composite										
Structures en composite non-chauffées	●	●	●	●	●	●	●	●		
Réservoirs de carburant	●	●	●	●	●		●			
Unité de puissance										
Systèmes de conversion de puissance	●	●	●	●		●	●			
Systèmes de contrôle										
Systèmes anti-givre		●		●	●		●			
Jauge à fluide et systèmes indicateur de pression		●	●	●	●		●		●	
Avionique										
Cadran secondaires intégrés ISFD	●	●	●	●	●					
Cadran indicateurs de menaces	●	●	●	●	●					
Systèmes de défense										
Cibles aériennes (AGTS-36, GT-400) et contre-mesures			●	●						●
Systèmes d'approvisionnement en munitions		●	●		●		●			

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en hausse pour la seconde année consécutive, +6% en 2015 et +21% en 2016, à 1,9 Md€ (2,4 Mds€), résultat d'un taux de change favorable et de l'intégration des activités nouvellement acquises dans le domaine des structures en composites pour les avions civils de nouvelle génération (Precision Engine Controls Corporation, divisions composites de Cobham et EDAC).
- ▶ Un résultat net du groupe en constante diminution depuis 2012, des performances toujours globalement décevantes pour les activités civiles et énergie, et une stagnation des ventes dans le domaine de la défense.
- ▶ Poursuite d'une stratégie de croissance externe avec l'acquisition en mars 2017 de la société américaine Elite Aerospace, spécialisée dans la maintenance et la réparation aéronautique (civile et militaire), une opération intervenue quelques mois après la cession de Meggit Target Systems, racheté en décembre 2016 par le britannique Qinetiq.
- ▶ Afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, annonce d'un plan de rationalisation interne destiné à réduire de 20% d'ici 2021 le nombre de ses implantations industrielles (par le biais de fermetures de sites et/ou de rapprochements d'activités pour former des centres d'excellence).
- ▶ Un nouveau site de production ouvert au Vietnam, après ceux installés en Chine et au Mexique, des implantations en zones low cost destinées à soutenir les cadences de production dans le domaine aéronautique civi.

Marché national

- ▶ Un marché britannique ne représentant plus que 10% des ventes en 2016 et 24% des effectifs.
- ▶ Une entreprise présente sur l'ensemble des grands programmes britanniques ou menés en coopération (Eurofighter Typhoon, Taranis, Hawk, Harrier, F35, A-129, EH101, AW159).
- ▶ Son offre de systèmes d'approvisionnement en munitions sélectionnée par Lockheed Martin UK en août 2015 pour équiper le canon 40 CTA installé sur les véhicules blindés Ajax (livraison des systèmes sur la période 2016-2021).

Marchés export

- ▶ Un équipementier très implanté aux États-Unis (54% du chiffre d'affaires 2016 et 53% des effectifs), et partenaire stratégique des grands ensembliers (Boeing, Sikorsky, Bell) dans le cadre des principaux programmes de défense américains (F-35 et son moteur F-135, V-22, B1B, ou encore F/A18-E/F et hélicoptères Apache).
- ▶ Une stratégie export ciblant les zones Asie du sud-est (installation de centres de maintenance à Singapour et Taïwan), Australie (contrat remporté en juillet 2016 relatif à la fourniture de 460 simulateurs de fusil d'assaut EF88 Steyr et 115 simulateurs de lance grenades SL40) et Amérique latine (bureau de représentation à Sao José dos Campos au Brésil).
- ▶ Sur le segment avion d'entraînement, l'entité Meggitt Aircraft and Breaking Systems (MABS) très impliquée dans le cadre des programmes italien M346, sud-coréen T50 et britannique Hawk, tout en étant positionnée sur le futur programme américain T-X (systèmes installés sur l'ensemble des démonstrateurs proposés au Département de la Défense).

Technologies et Innovations

- ▶ Après un point haut historique en 2015, à 158,7 M€ (218,6 M€), des dépenses de R&D en légère diminution en 2016 (-1%), à 157,8 M€ (192,56 M€), soit 7,9% du chiffre d'affaires, en raison de l'entrée en service progressive des Boeing 737MAX et 777X, Embraer E2 et Falcon 5X.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

- ▶ Construction navale
- ▶ Énergie
- ▶ Industrie lourde et transport
- ▶ Aérospatiale
- ▶ Systèmes de propulsion et véhicules spéciaux
- ▶ Systèmes de climatisation et réfrigération

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration Hideaki Omiya
 Directeur général Shunichi Miyanaga
 Directeur financier Masanori Koguchi

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2017)

M €uros	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
CA	23 874	29 619	32 590	32 563
Δ (%) (¥)**	18,87%	19,18%	1,37%	-3,28%
Défense (%)	14%	12%	12%	12%
Export (%)	49%	53%	55%	31%
Résultat d'exploitation	1 469	2 197	2 493	1 252
Marge opérationnelle	6,15%	7,42%	7,65%	3,85%
Résultat net	1 143	976	617	876
Prises de commandes	24 013	36 442	36 442	33 429
Effectifs	80 583	81 845	83 932	82 728

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/¥, p.7.

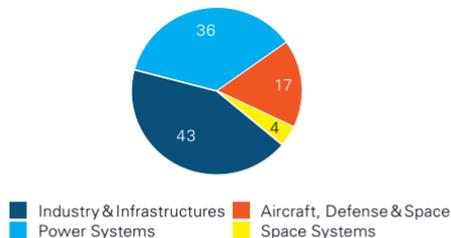
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole 7011
 Lieu de cotation Tokyo Stock Exchange
 Capitalisation (M¥) 1 488 000

Principaux actionnaires (au 31.03.2017)

Japan Trustee Services Bank Ltd	5,04%
The Master Trust Bank of Japan Ltd	4,33%
Nomura Trust & Banking Co. Ltd	3,12%
Meiji Yasuda Life Insurance Company	2,37%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)

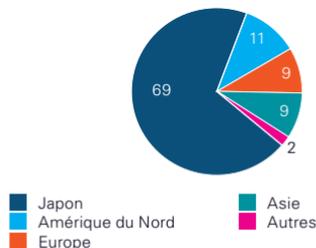


PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ATMEA	50%	France
L&TMHPS Boilers Pvt Ltd	49%	Inde
Shenyang Aerospace Xinguang MHI Engine Valve*	65%	Chine
MHIEL	89%	Japon

* La maison-mère Mitsubishi Heavy Industries détient 65% de la JV à travers une participation directe de 32,5% et une participation indirecte de 32,5% via sa filiale Mitsubishi Heavy Industries (Hong Kong) Ltd. (MHKH).

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	Boeing	KHI	Raytheon	Mitsubishi Electric	IHI	Japan Steel Work	Japan Aviation Electric	NEC
Avions de combat									
Avion de combat F-2	●			●	●			●	●
Avion de combat F-15J (sous-licence)	●	●		●	●				
Démonstrateur X2 (ex-ATD)					●	●			
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

- ▶ Après une année 2015-2016 stable, des ventes de la branche Integrated Defense & Space Systems (IDSS) en baisse de -3% sur la période 2016-2017, à 4 706 MdsY (-3,9 Mds€), soit 17% du chiffre d'affaires niveau groupe.
- ▶ À compter de février 2017, une réorganisation des activités en trois grandes branches, Power Systems, Industry & Infrastructure et Aircraft, Defense & Space (ADS), cette dernière intégrant IDSS, les activités aéronautique civile et la filiale en charge du programme MRJ (Mitsubishi Regional Jet).
- ▶ Un groupe aux fortes ambitions pour sa nouvelle branche ADS, dont la croissance devra s'appuyer sur une internationalisation des activités et une diversification du portefeuille produits (applications duales, plus particulièrement sur le segment cybersécurité avec la création du centre de R&D Cyber Lab).
- ▶ Le programme MRJ toujours en grandes difficultés avec l'annonce en janvier 2017 d'un nouveau report de deux ans des premières livraisons, soit mi-2020.
- ▶ Depuis décembre 2016, une intégration de l'ensemble des activités du groupe dans le domaine des moteurs aéronautiques (civils et militaires) au sein de la nouvelle entité Mitsubishi Heavy Industries Aero Engines Ltd (MHI AEL).

Marché national

- ▶ Une très forte dépendance à l'égard des commandes des forces nationales d'autodéfense (avion de combat F-35A, hélicoptère SH-60K, char de combat lourd type 10, véhicule blindé MCV, destroyer Aegis, sous-marins type Soryu, missile antinavire Type 12, système de défense aérienne PAC-3MSE).
- ▶ Dans le domaine naval, livraison du 7^{ème} sous-marins type Soryu (le Jinryu, mars 2016) et organisation de la cérémonie de mise à l'eau de la 9^{ème} unité (le Seiryu, octobre 2016), suivie de celle de la tête de série du programme de destroyers type Asahi.
- ▶ Sur le segment avions de combat, présentation du 1^{er} F-35A assemblé sur le site de Nagoya (42 F-35A commandés, dont 38 assemblés localement) en juin 2017, début des tests en vol du démonstrateur d'avion de combat de nouvelle génération (programme X-2) en novembre 2016, et décision de moderniser la flotte de 200 F-15J (doublement des capacités d'emport) en juin 2016.

Marchés export

- ▶ Depuis l'assouplissement du cadre réglementaire en avril 2015, un groupe industriel porteur des ambitions du Japon d'intégrer le cercle des principaux pays producteurs et exportateurs d'équipements de défense.
- ▶ La branche ADS en première ligne pour conquérir les marchés export, en s'appuyant notamment sur l'expérience acquise dans le cadre des programmes F-35 et SM-3.
- ▶ Dans le domaine terrestre, lancement de discussions avec BAE Systems Inc. dans l'optique d'une éventuelle collaboration pour le développement d'une gamme de véhicules blindés de combat de nouvelle génération destinée à l'US Army.
- ▶ Malgré l'investissement personnel du Premier ministre Shinzo Abe, échec de l'offre japonaise dans le cadre du marché australien SEA 1000 (acquisition de 12 sous-marins), remporté par le français Naval Group en avril 2016.

Technologies et Innovations

- ▶ Au-delà du programme phare d'avion de combat X-2, une implication à venir du groupe dans le cadre du programme de modernisation des missiles antinavires type 12SSM (portée améliorée).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

- ▶ Motoriste et équipementier
- ▶ Systèmes de propulsion aéronautique
- ▶ Équipements et composants
- ▶ MCO turbines à gaz

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil de surveillance
Directeur général et financier

Klaus Eberhardt
Reiner Winkler

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	3 742	3 914	4 435	4 733
Δ (%)	5,79%	9,51%	13,32%	6,71%
Défense (%)	13%	13%	11%	11%
Export (%)	87%	88%	89%	89%
Résultat d'exploitation	317	334	386	453
Marge opérationnelle	8,88%	8,52%	8,69%	9,57%
Résultat net	166	195	218	313
Carnet de commandes*	9 375	11 177	12 494	14 172
Effectifs	8 343	8 333	8 334	8 368

* Carnet de commandes non consolidé.

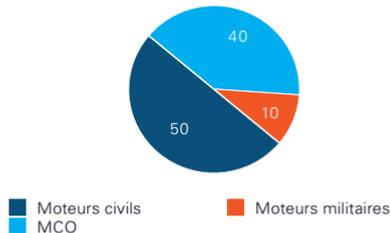
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	MTX
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	6 430

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

Capital Research & Management Co.	9,94%
Sun Life	5,77%
Harris Associates LP	5,23%
Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH	4,25%

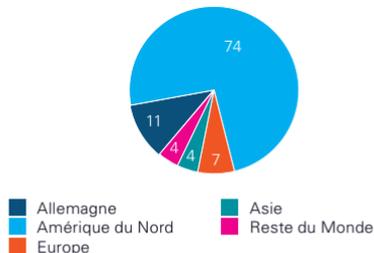
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
EUROJET Turbo GmbH	33%	Allemagne
EPI Europrop International GmbH	28%	Allemagne
MTU Turbomeca Rolls-Royce ITP GmbH	25%	Allemagne
Middle East Propulsion Company Ltd	19,30%	Arabie saoudite

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Rolls-Royce	Avio Aero*	ITP**	General Electric	Safran	P Pratt & Whitney***	Japanese Aero Engines	GKN	Techspace Aero	Vencor
Moteurs pour avions de combat										
EJ200 (Eurofighter)	●	●	●							
Larzac 04 (Alpha Jet)	●				●					
F110 (F-15, F-16)		●		●			●	●		
F414 (F/A-18E/F, EA-18G)				●			●			
RB199 (Tornado)	●	●								
Moteurs pour avions de transport										
TP400-D6 (A400M)	●		●	●						
Tyne Mk 21/22 (C-160, Breguet Atlantic)	●				●				●	
IAE V2500 (KC-390)						●	●			
PW2000 (C-17)		●				●		●		
Turbines pour hélicoptères										
T64 (CH-53G)				●						
MTR390-2C (Tigre)	●				●					
T408 (ex-GE38) (CH-53K)				●						
MTR390-E (Tigre)	●		●		●					
Turbines à gaz										
Famille de turbines LM2500			●	●						
Turbines LM5000			●	●						
Turbines LM6000			●	●						
Turbines ETF40B										●

* General Electric

** Rolls-Royce

*** UTC

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +6,7%, à 4,7 Mds€, une situation positive liée à la bonne tenue des activités MCO civil (+21%) et moteurs militaires (+4%, notamment moteur EJ200 équipant l'Eurofighter).
- ▶ Dans un contexte de forte croissance des activités de production et MCO de moteurs civils, des prévisions 2017 très positives avec un objectif de chiffre d'affaires autour des 5,1 Mds€, mais une forte chute attendue des ventes de moteurs militaires.
- ▶ Poursuite du plan stratégique Cash for Future Project visant à porter le chiffre d'affaires à 6 Mds€ d'ici 2020 et à améliorer la compétitivité du groupe, via une adaptation des effectifs et de l'outil industriel en Allemagne (Munich et Hanovre) et une délocalisation d'une partie de la production civile en Pologne (site de production à Rzeszów).
- ▶ Un renforcement de ses relations historiques avec le motoriste américain GE, suite à sa prise de participation, en octobre 2015, à hauteur de 13%, dans le programme de turbine à gaz LM6000PF+ (dérivé du moteur CF6) pour un revenu attendu d'un milliard d'euros.

Marché national

- ▶ L'Allemagne, premier marché de défense du groupe, deuxième tous secteurs confondus (11% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ Des activités défense (moteurs pour avions militaires) fortement impactées par les réductions de commandes et les difficultés techniques rencontrées dans le cadre des programmes A400M, Eurofighter et NH-90.
- ▶ Le 5 juillet 2017, signature d'un partenariat avec Airbus Helicopters Allemagne et six autres entreprises allemandes afin d'inciter le gouvernement à impliquer l'industrie nationale dans le cadre du programme de futur hélicoptère lourd (3,8 Mds€ d'ici 2029 ; 2 options envisagées à ce jour avec le CH-47F de Boeing et le CH-53K de Lockheed Martin).

Marchés export

- ▶ Une offre Eurofighter Typhoon sélectionnée par le Koweït en septembre 2015 (28 unités), des ventes export de moteurs EJ200 permettant de maintenir le plan de charge de la chaîne de production MTU jusqu'en 2021.
- ▶ Implication à des degrés divers dans plusieurs programmes de moteurs civils et militaires américains (F110, F404, F414, PW2000, GENx, PW4000) lui assurant une présence à l'international.
- ▶ Des attentes importantes sur les segments turbines pour hélicoptères dans le contexte de l'entrée en phase de production, en avril 2017, du modèle CH-53K King Stallion équipé de la turbine T408-1B, destiné à l'USMC (4 premiers appareils livrés en 2018, puis 24 par an à partir de 2020), et moteurs pour avions de transport tactique avec la montée en puissance du programme brésilien KC-390 équipé du moteur V2500.
- ▶ Une volonté de développer ses activités au plus près des clients finaux, illustrée par la création en Arabie saoudite de la coentreprise MEPC (19,3%), en charge de la maintenance des moteurs de la flotte de Tornado, PC-21, PC-9 et F-15SA de la RSAF.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en légère baisse -0,7%, à 208,6 M€, et une part défense marginale avec un financement divisé par 5 depuis 2010 (15,5 M€ en 2016).
- ▶ Des efforts de R&D orientés vers les moteurs civils, en particulier les technologies de turbosoufflante à réducteur (programmes liés au moteur GTF/PW1100G-JM) et moteur GE9X (Boeing 777X).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Munitionnaire et systémier-équipementier

- ▶ Munitions (tous calibres)
- ▶ Systèmes d'armes (lance-roquettes, têtes militaires et fusées)
- ▶ Explosifs et pyrotechnie (grenades à main, systèmes d'amorçage)
- ▶ Systèmes de propulsion (propulsion solide pour missiles tactiques, boosters, moteurs hybrides)
- ▶ Démantèlement et services (munitions conventionnelles)

GOVERNANCE

Pdt du conseil d'administration
Président-directeur général
Directeur financier

J. E. Korssjøen
M. Brandtzæg
P. L. Raadal

STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État norvégien	50%
Patria Oyj	50%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SN Technologies S.A.	50%	Suisse
Komm-In AS	14%	Norvège
Raufoss Industripark III AS	25%	Norvège
Sintef Raufoss Manufacturing AS	14%	Norvège
Nordic Additive Manufacturing AS	19,5%	Norvège

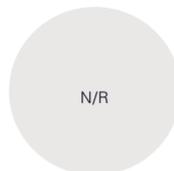
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	474	445	423	445
Δ (%) (NOK)*	11,83%	0,41%	1,76%	9,22%
Défense (%)	N/R	85%	80%	100%
Export (%) **	88%	86%	91%	76%
Résultat d'exploitation	63	34	32	41
Marge opérationnelle	13,22%	7,70%	7,50%	9,29%
Résultat net	42	23	24	30
Carnet de commandes	458	426	534	525
Effectifs	2 139	2 160	2 088	2 152

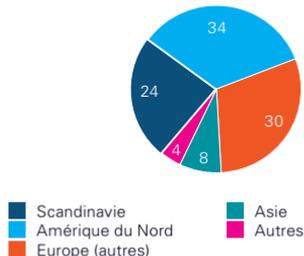
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/NOK, p.7.

** A partir de 2016, marché domestique = zone Scandinavie.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Forsvarets F1	Raytheon	Saab AB	Cyalume Technologies	PGZ	Eurenco*	Thales	Diehl Defence	Kongsberg	MBDA
Munitions											
Petit calibre (de 4,6mm à 12,7mm)											
Moyen calibre (de 12,7mm à 57mm)				●	●		●	●			
Gros calibre (de 120mm et 155mm)	●	●	●								
Obus de mortier (60mm, 81mm et 120mm)											
Systèmes d'armes											
Têtes militaires (M282) et fusées (D652, Jupiter, Mercury, Venus)											
Lance-roquettes portable (M72 LAW, BDM, SMAW et SMAW-T)		●									
Explosifs et Pyrotechnie											
Grenades à main (fragmentation, fumigène)											
Systèmes d'amorçage											
PBX (Plastic bounded explosives)						●					
Systèmes de propulsion											
Systèmes de propulsion solide pour missiles (ESSM, IRIS-T SL, IDAS, Penguin, AMRAAM, Sidewinder, NSM)		●						●	●		
Boosters auxiliaires pour missiles (Exocet MM40, NSM)									●	●	
Booster de séparation et d'accélération (Ariane 5)											
Moteur-fusée à propulsion hybride			●								
Démantèlement et Services											
Démantèlement et traitement thermique											●

* GIAT Industries SA

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +9,2%, permettant à l'entreprise de franchir pour la première fois la barre symbolique des 4 MdsNOK (avec 4,1 MdsNOK, ~445 M€).
- ▶ Un acteur de niche figurant parmi les leaders mondiaux sur les segments systèmes de propulsion (pour missiles tactiques et lanceurs spatiaux) et munitions (de la production au démantèlement).
- ▶ De bonnes performances 2016 permettant la poursuite de sa stratégie de croissance interne et externe, avec un objectif d'investissements d'1 MdNOK, soit ~108M€, d'ici à 5 ans.
- ▶ Dans le domaine des munitions, après la reprise des activités munitionnaires de GDELS en Espagne et du site de production d'équipements pour systèmes d'armes du groupe Patria en Finlande, lancement, en mars 2017, d'une nouvelle ligne de production automatisée de munitions 20 à 30 mm (dont les munitions 25 mm APEX destinées au F-35A) localisée à Raufoss.
- ▶ Une volonté affichée de développer ses activités dans le domaine de la propulsion spatiale (moteurs fusées à propulsion hybride), et un premier pas franchi avec le rachat, en juin 2017, de la BU Systèmes de propulsion du britannique Moog (intégration de ses trois sites de Dublin, Cheltenham et Westcott).
- ▶ Un partenariat stratégique renforcé avec Kongsberg Defence & Aerospace, depuis l'entrée en force de ce dernier, en mai 2016, au capital de Patria (49,9%), actionnaire de Nammo aux côtés de l'État norvégien.

Marchés domestiques

- ▶ Un acteur en situation de monopole national, détenteur de compétences clés dans le domaine des systèmes de propulsion (participation aux programmes JSM, NSM et Penguin).
- ▶ Un marché scandinave (Norvège, Suède, Finlande et Danemark) toujours globalement stratégique (24% du chiffre d'affaires 2016) car porté par une dynamique de coopération régionale intergouvernementale.
- ▶ La Finlande, 1^{er} client de la munition d'artillerie 155mm IM HE-ER (cartouche à explosif détonant, dont le développement a été finalisé en avril 2015), laquelle offre de bonnes perspectives de ventes au sein des pays scandinaves (Norvège, Finlande et Suède) et des Etats Baltes.

Marchés export

- ▶ Une entreprise très orientée à l'international, avec une part de 76% des ventes réalisées à l'export (hors marché scandinave) et des filiales dans une dizaine de pays (Finlande, Suède, Espagne, Allemagne, Suisse, Canada, États-Unis, Australie, et plus récemment Royaume-Uni, Irlande, Pologne, Inde et ÉAU).
- ▶ Parmi les trois principaux fournisseurs de munitions du DoD aux côtés des américains General Dynamics et Orbital ATK, une position privilégiée liée aux rachats de Talley en 2007 et Pocal Industries en 2013 (un marché américain de la défense représentant globalement 34% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ Une présence renforcée aux États-Unis après la signature en janvier 2017 d'un partenariat public privé d'une durée de 30 ans entre la filiale Nammo Energetics Indian Head (NEIH) et l'US Naval Surface Warfare Center (NSWC) relatif à la fourniture de systèmes de propulsion solide, de têtes militaires et de services de démantèlement (un site supplémentaire aux États-Unis, soit 8 au total).
- ▶ Un objectif de pénétration des marchés au Moyen-Orient et en Asie du sud-est (création d'une filiale en Inde en juin 2016).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de recherche : munitions conventionnelles de 155mm (rayon d'action de 90 km), munitions guidées (participation au programme Excalibur de Raytheon), munitions intelligentes de 40mm, développement de techniques ALM (Additive Layer Manufacturing) pour la production de moteurs fusées.

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, modernisation et services associés pour bases navales
- ▶ Énergies marines et nucléaire civil

GOUVERNANCE

Président-directeur général Hervé Guillou
 Secrétaire général Jean-Yves Battesti
 DG adj. en charge des finances Frank Le Rebeller

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

État français	62,49%
Thales	35%
FCPE Actions Naval Group	1,64%
Naval Group Actionariat	0,87%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

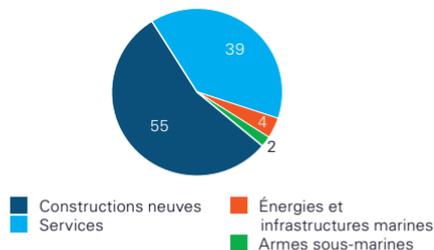
Nom	%	Pays (siège)
Eurotop	26%	France
Kership S.A.S.	45%	France
Itaguaí Construções Navais SA (ICN)	41%	Brésil
Boustead DCNS Naval Corporation Sdn Bhd	40%	Malaisie
TechnicAtome*	20,3%	France

* ex-Areva TA

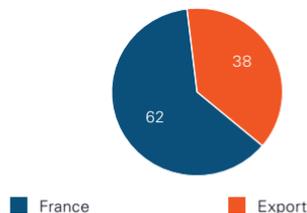
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	3 312	3 066	3 039	3 191
Δ (%)	12,88%	-7,42%	-0,88%	5,01%
Défense (%)	99%	99%	97%	97%
Export (%)	38%	33%	50%	38%
Résultat d'exploitation	160	-430	49	80
Marge opérationnelle	4,96%	-14,01%	1,62%	2,51%
Résultat net	110	-347	58	88
Carnet de commandes	12 625	13 168	12 260	11 600
Effectifs	13 156	14 024	13 878	13 870

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	STX France	TechnicaTome*	Fincantieri	Thales	Leonardo	Magazon Dock Limited	Odebrecht	Alexandria Shipyards	Boustead Naval Shipyard	Atlas Elektronik**	Priou
Sous-marins											
SNLE type Le Triomphant		●	●								
SNA type Rubis		●	●								
SNA type Barracuda		●	●								
Sous-marin d'attaque conventionnel type Scorpène			●		●	●		●			
Sous-marin d'attaque conventionnel type Barracuda											
Navires de surface											
Porte-avions Charles de Gaulle		●	●								
BPC type Mistral	●		●								
Frégate multimissions type FREMM			●	●							
Frégate de défense aérienne type Horizon			●	●	●						
OPV, Patrouilleurs et Corvettes (GOWIND, B2M, MPV80)			●				●	●		●	
Frégate de taille intermédiaire (FTI) / Belharra			●								
Armes sous-marines											
Torpille lourde F21			●						●		
Torpille légère MU90			●	●							
Systèmes de contre-mesures CANTO-S, CANTO-V et Contralto											
Systèmes et équipements											
Systèmes de combat SUBTICS, SENIT et SETIS			●								
Système de conduite SHIPMASTER											

* ex-Areva TA ** ThyssenKrupp (branche navale TKMS)

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +5%, à 3,2 Mds€, grâce aux programmes nationaux (FREMM, Barracuda) et aux marchés export.
- ▶ A l'horizon 2025, un objectif de chiffre d'affaires porté à 5 Mds€ et davantage diversifié avec 25% des ventes dans le domaine des énergies marines renouvelables, lequel a vu la création de Naval Energies début 2017 (capital détenu par Naval Group, actionnaire majoritaire, Bpifrance, BNP Paribas Développement et Technip).
- ▶ Dans le contexte de la consolidation de la filière française de propulsion nucléaire navale, entrée au capital d'AREVA TA (renommé depuis TechnicAtome) en décembre 2016 à hauteur de 20,3%, aux côtés de l'APE, du CEA et d'EDF (actionnaire historique), à la suite de la cession par le groupe AREVA de sa part de 83,6%.
- ▶ Suite au sommet franco-italien du 27 septembre 2017, un accord trouvé concernant STX France (lié à l'offre de reprise de Fincantieri) permettant de sauvegarder les intérêts industriels de la France, et des travaux engagés par les gouvernements français et italiens en vue de constituer une alliance entre Naval Group et Fincantieri, plus particulièrement sur les bâtiments de surface.

Marché national

- ▶ Lancement en juin 2017 de la construction du 4^{ème} bâtiment multi-missions (B2M) de la Marine nationale commandé à Kership (codétenu avec Piriou), pour une mise en service en 2019, et notification en octobre 2017 au groupement Chantiers Piriou-Kership-Naval Group des 3^{ème} et 4^{ème} Bâtiments de soutien et d'assistance hauturiers (BSAH).
- ▶ Tir de qualification de la nouvelle torpille lourde F21 (programme Artémis) réalisé en juin 2017, après une phase de tirs de validation des performances fin 2016.
- ▶ Sur le segment des frégates, des mois d'avril et mai 2017 marqués par la livraison de la FREMM L'Auvergne, 4^{ème} de la série destinée à la Marine nationale (8 navires commandés), par la notification du marché de développement et de réalisation de 5 frégates de taille intermédiaire (FTI) et par l'obtention d'un marché de rénovation des 3 frégates type La Fayette les plus récentes.
- ▶ Dans le cadre du programme IA M51, lancement des travaux d'IPER et d'adaptation au missile M51 d'un SNLE (décembre 2016) et, sur le segment MCO sous-marins, notification par le Service de soutien de la flotte du marché d'entretien courant des 4 SNLE basés à Brest (novembre 2016).
- ▶ Poursuite du programme de SNA type Barracuda avec l'assemblage en cours d'achèvement de la tête de série, le Suffren, pour une livraison en 2019 (avec 24 mois de retard).

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 38% du chiffre d'affaires en 2016, et des perspectives en Pologne (accord industriel avec PGZ), aux Pays-Bas, en Colombie (installation d'un bureau local en vue d'un marché d'acquisition de 4 frégates) et en Indonésie (partenariat avec PT PAL).
- ▶ Début des essais en mer, en mars 2017, de la corvette égyptienne type Gowind 2500, Elfateh, qui sera livrée en septembre 2017 (3 autres unités assemblées localement par Alexandria Shipyards).
- ▶ Sur le segment sous-marins, suite à la sélection de son offre par l'Australie (avril 2016), signature fin 2016 d'un accord global de sécurité et d'un accord intergouvernemental relatif au développement, à la construction, au MCO et à la mise à niveau des futurs sous-marins de la RAN, et en janvier 2017, mise à l'eau du 2nd des 6 sous-marins indiens type Scorpène réalisés en partenariat avec Magazyn Dock Ltd (programme P-75).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée s'élevant à ~114 M€ en 2016, soit 3% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Construction navale (patrouilleurs, corvettes, frégates, porte-hélicoptères, sous-marins)
- ▶ Équipements et systèmes
- ▶ Systèmes de propulsion
- ▶ MCO et modernisation

GOUVERNANCE

Président-directeur général D. E. G. Vilasánchez
 Directeur financier L. J. Romero Sánchez

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État espagnol (via SEPI) | 100%

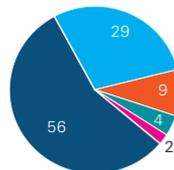
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOCIBER Ltd	50%	Chili
Inmize Capital SI	20%	Espagne
SAES-Capital S.A.	51%	Espagne
Surveillance Maritime S.A.	10%	Espagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

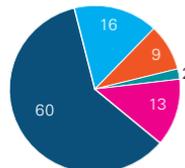
M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	701	548	689	710
Δ (%)	-22,65%	-21,90%	25,82%	3,06%
Défense (%)	N/R	~80%	N/R	~80%
Export (%)	67%	61%	58%	40%
Résultat d'exploitation	-87	-23	-213	-277
Marge opérationnelle	-12,44%	-4,24%	-30,92%	-39,01%
Résultat net	-58	-27	-167	-230
Carnet de commandes	1 199	1 611	1 876	2 163
Effectifs	5 477	5 432	5 348	5 296

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Construction navale ■ Propulsion et Énergie
 ■ MCO et Modernisation ■ Systèmes
 ■ Ingénierie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Espagne ■ Europe (autres)
 ■ Union européenne ■ Reste du Monde
 ■ Amériques

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	General Dynamics	Indra Sistemas	L3 Technologies*	UTC	MTU**	Avio Aero***	BAE Systems	DIANCA	Larsen & Toubro	SEDEF
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 ATHLAS 26000 (classes Juan Carlos I et Canberra)		●					●		●	●	
Navire de débarquement type ARENA 65 LCM							●			●	
Transport de chalands de débarquement type ATHLAS 13000 (classe Galicia)											
Chasseur de mines type M-31 Segura											
Navire de soutien logistique type AOR Cantabria									●		
Systèmes et équipements											
Systèmes de contrôle de tir Dorna et Skydor (frégates type LCS)	●										
Système de commande et de contrôle d'armement (frégates type F-100)	●										
Système de combat SCOMBA (LHD Juan Carlos I, frégates type F-100)	●										
Systèmes de propulsion											
Turbines navales MTU series 396, 956 et 1163 (production sous licences)					●						

* ex-L3 Communications

** Rolls-Royce

*** General Electric

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une deuxième année consécutive de hausse du chiffre d'affaires, +3% en 2016 à 710 M€ et +26% en 2015 à 689 M€, une situation liée à la bonne tenue des activités de construction navale (+13%) et d'ingénierie (+63%), mais une dégradation continue du résultat net.
- ▶ Un nouveau plan de restructuration des chantiers navals autorisé par la SEPI (Agence publique en charge des participations de l'État) en juillet 2017, lequel devra être mis en œuvre par Esteban Garcia Vilasánchez, aux commandes du groupe depuis mai 2017.
- ▶ Approbation par le Sénat, en février 2017, d'une stratégie d'investissement censée soutenir les activités de l'entreprise et lui donner davantage de visibilité (700 M€ nécessaires, et demande faite au pouvoir exécutif d'accélérer le programme de frégates type F110, dont les premières études ont été lancées en août 2015).
- ▶ Afin de réduire sa dépendance à l'égard du marché naval militaire, lancement d'une stratégie de diversification de ses activités à destination du secteur civil, notamment énergies marines et construction navale civile (pétroliers, navires hôtels destinés aux activités offshore, entretien et rénovation de paquebots).

Marché national

- ▶ Un groupe très lié aux commandes du client national (sous-marins S-80, frégates F-100, LHD Juan Carlos I, BAM Meteor, représentant 48% des ventes en 2016, contre 42% en 2015).
- ▶ Le plan de charge des chantiers de Ferrol et Cadix soutenu grâce à la commande des 5^{ème} et 6^{ème} patrouilleurs hauturiers du type BAM (4 unités livrées en 2011 et 2012), lesquelles ont été mis sur cale simultanément fin avril 2016, pour des livraisons attendues au cours de l'année 2017.
- ▶ En raison des nombreuses difficultés techniques rencontrées dans le cadre du programme de sous-marins S-80 (cible de 4 unités), annonce en octobre 2016 d'une révision du calendrier de livraison, avec la tête de série livrée en 2021 (soit un retard de 9 ans) et la dernière unité en 2026.

Marchés export

- ▶ Une chute de la part export dans le chiffre d'affaires 2016, désormais à 40%, contre 58% en 2015 (un point haut historique atteint en 2013 à 67%).
- ▶ Une présence renforcée en Australie, grâce à la commande mi-2016 de 2 bâtiments logistiques (livraison prévue en 2019 et 2020 ; mais apparition de problèmes techniques au niveau de la propulsion en juin 2017) et la préselection de son offre (version dérivée des frégates F100) dans le cadre du programme SEA 5000 (notification d'un contrat d'études de design et de réduction des risques en août 2016).
- ▶ En Indonésie, un marché de modernisation du système de combat de la corvette KRI-362 Malahayati, remporté en partenariat avec Indra (octobre 2016), et en Turquie, mise sur cale du bâtiment LHD commandé en mai 2015, sur le chantier SEDEF (avril 2016) suivie de la signature d'un accord avec AYESAS relatif à l'intégration du système IPMS à bord du navire (mai 2017).
- ▶ Un nouveau bureau commercial installé en Norvège, le 6^{ème} niveau groupe, en juillet 2017, dans le contexte d'une croissance des activités Soutien & Services (obtention, en avril 2017, d'un contrat pluriannuel pour le MCO des 5 frégates type Fridtjof Nansen, F310).
- ▶ De fortes ambitions affichées au Moyen-Orient, avec des marchés ciblés sur le segment navires de surface en Arabie saoudite (discussions pour la vente de 5 corvettes), aux ÉAU et au Koweït.

Technologies et Innovations

- ▶ En partenariat avec l'université de la Crogne (laboratoire commun), lancement pour une période de 3 ans, du programme « Shipyard 4.0 » destiné à améliorer les procédés de conception et de construction des futurs navires, en particulier les frégates F110 (140 M€ investis à terme sur son site de Ferrol).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

- Plateformiste et systémier-équipementier
- ▶ Aéronefs militaires et systèmes de drones
 - ▶ Électronique de défense
 - ▶ Spatial (équipements, charges utiles) et C4ISR
 - ▶ Cybersécurité
 - ▶ Modernisation et services logistiques

GOVERNANCE

Président-directeur général Wes Bush
 Directeur financier Kenneth L. Bedingfield

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	NOC
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	46 974

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

State Street Corp.	11,32%
Vanguard Group Inc.	7,31%
Fidelity Management and Research Co.	4,13%
Capital World Investors	3,48%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

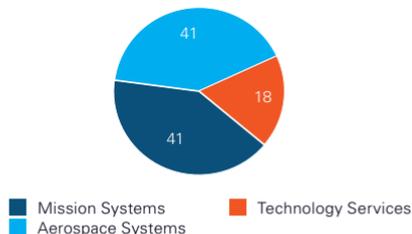
Nom	%	Pays (siège)
Longbow LLC	50%	États-Unis
NSTec LLC	N/R	États-Unis
Northrop Grumman Mission Systems Arabia Co. Ltd	N/R	Arabie saoudite
EuroHawk GmbH	50%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

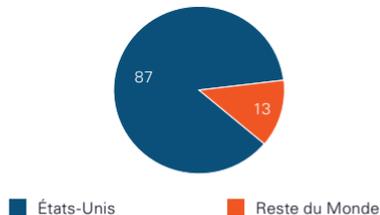
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	18 569	18 050	21 204	22 141
Δ (%)/[\$]*	-2,21%	-2,77%	-1,89%	4,17%
Défense (%)	79%	77%	75%	82%
Export (%)	14%	16%	14%	13%
Résultat d'exploitation	2 351	2 406	2 772	2 885
Marge opérationnelle	12,66%	13,33%	13,07%	13,03%
Résultat net	1 470	1 557	1 794	1 988
Carnet de commandes	26 853	31 463	32 996	43 012
Effectifs	65 300	64 300	65 000	67 000

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	Boeing	General Electric	BAE Systems	Textron	Raytheon	Rolls-Royce	L3 Technologies*	Rockwell Collins
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 tactique Bat et R-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		●	●			●			●
E-8C JSTARS (Joint Surveillance Target Attack Radar Systems)		●							
Long-Range Strike Bomber (B-21)				●					●
Spatial									
Charge utile AEHF (Advanced Extremely High Frequency)	●								
C4ISR									
Radar de surveillance aéroporté MESA (E-7A Wedgetail)		●		●					
Radars de surveillance aéroportés AESA AN/APG-77 -80 -81 -83 (F-16, F-22, F-35)									
Radar multimission 3D AN/TPS-80 G/ATOR									

* ex-L3 Communications

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes réparties à la hausse en 2016 (+4,7%), à 24,5 Mds\$ (~22 Mds€), après cinq années consécutives de décroissance, et ce, grâce aux bonnes performances de la branche Aerospace Systems (+9%), liées à la montée en puissance des programmes F-35, E-2D Advanced Hawkeye, Triton et Global Hawk.
- ▶ Un carnet de commandes à son plus haut niveau historique, à 45 Mds\$ (~43 Mds€), en hausse de +30%.
- ▶ En septembre 2017, annonce de la reprise du groupe américain Orbital ATK pour un montant de 9,2 Mds\$.
- ▶ Poursuite du processus de rationalisation interne, avec la cession d'actifs non stratégiques (BluVector en janvier 2017, racheté par LRR Partners) et une réorganisation des activités en 3 grandes branches à compter du 1^{er} janvier 2016 (Aerospace Systems, Mission Systems et Technology Services).
- ▶ Une extension des capacités sur ses sites de production de Moss Point (Mississippi) et Grand Forks (Dakota du Nord), en charge notamment des systèmes de drones à voilure fixe et tournante, ainsi que sur le site de Palmdale (Californie) dans le cadre du programme de bombardier stratégique B-21.

Marché national

- ▶ Une dépendance particulièrement forte à l'égard des commandes nationales (87% des ventes 2016).
- ▶ Suite à l'abandon du projet UCLASS (Unmanned Carrier-Launched Airborne Surveillance and Strike) de l'US Navy, notification en octobre 2016 d'un contrat d'un an de réduction des risques, relatif au concept MQ-25 Stingray Unmanned Carrier Aviation Air System (UCAAS), aux côtés de Boeing, Lockheed Martin et General Atomics.
- ▶ Un premier trimestre 2017 marqué par la sélection du radar AESA APG-83 SABR dans le cadre de la modernisation de 72 F-16 de l'Air National Guard (un système qui équipe également les F-16 Block 70) et par la livraison du 1^{er} AN/TPS-80 Ground/Air Task-Oriented Radar(G/ATOR) à l'USMC (sur 5 commandés).
- ▶ En octobre 2016, soumission à l'USAF d'une offre relative à la modernisation du système ICBM dans le cadre du programme Ground Based Strategic Deterrent (GBSD).
- ▶ Production en cours de 10 systèmes de drones VTOL MQ-8C Fire Scouts supplémentaires, à la suite d'une nouvelle commande de l'US Navy en septembre 2016 (pour atteindre une flotte de 29 systèmes en service).

Marchés export

- ▶ Un chiffre d'affaires à l'export en repli (-4%), à 3,2 Mds\$ (2,9 Mds€), soit une part de 13% des ventes.
- ▶ Une consolidation de sa présence en Arabie saoudite suite au nouveau contrat remporté en 2015 relatif à la formation de la Garde nationale (947 M\$, ~853 M€).
- ▶ Un développement des activités du groupe en Australie, avec l'installation en 2017 de centres de soutien en services dédiés aux systèmes LAIRCM (Large Aircraft Infrared Countermeasures) et appareils KC-30A, l'obtention en juillet 2017 d'un contrat de fourniture d'un satellite de communication nouvelle génération et l'implication de sa filiale locale dans le centre régional de soutien du F-35 pour la zone Asie/Pacifique.
- ▶ Des contrats remportés au Danemark (pod de désignation d'objectif LITENING) et aux Pays-Bas (modernisation du système de contre mesure électronique AN/ALQ-131) dans le contexte de la modernisation de leur flotte de F-16.
- ▶ Au Royaume-Uni, sa filiale britannique impliquée dans le centre régional de soutien du F-35 (opérationnel en 2018, en partenariat avec BAE Systems) et, en Allemagne, son offre de drones HALE MQ-4C Triton sélectionnée par la Bundeswehr en mars 2017 (3 systèmes commandés).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D 2016 représentant 705 M\$ (605 M€).

**DOMAINES D'ACTIVITÉS**

Plateformiste et systémier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil de surveillance	Christa Fuchs
Directeur général	Marco R. Fuchs
Directeur financier	Kurt Melching

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	OH B
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	576

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

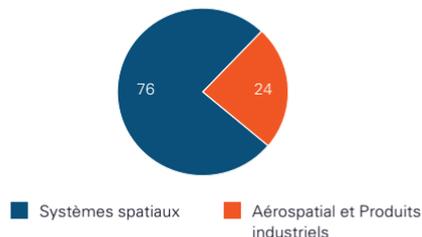
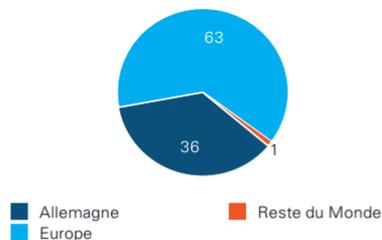
Famille Fuchs	69,72%
Degroof Gestion Institutionnelle-Lux	1,37%
Lazard Asset Management GmbH	0,56%
KBC Asset Management NV	0,86%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
RST Radar Systemtechnik	24%	Allemagne
COSMOS International Satellitenstart GmbH	49,9%	Allemagne
Arianespace	8,26%	France
Antares Scarl	24%	Italie
MT Aerospace Holding GmbH	70%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	700	773	730	728
Δ (%)	10,64%	10,41%	-5,51%	-0,27%
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	72%	67%	62%	64%
Résultat d'exploitation	36	40	40	43
Marge opérationnelle	5,19%	5,23%	5,51%	5,86%
Résultat net	19	26	21	22
Carnet de commandes	2 340	2 106	1 684	1 560
Effectifs	2 412	2 086	2 056	2 298

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)**CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)**

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Thales Alenia Space	Airbus	Boeing	Saab AB	Arianespace*	Tesat SpaceCom	Stemme	Avio Spazio	Telespazio	IAI
Satellites										
Système de reconnaissance SAR-Lupe	●	●	●		●					
Programme d'eupéanisation des satellites de reconnaissance E-SGA / FSLGS										
Système de positionnement Galileo	●	●								
Système de détection de missiles 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										

* Filiale d'ArianeGroup

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une deuxième année consécutive de baisse du chiffre d'affaires (-0,3% en 2016 à 728 M€, -5,5% en 2015 à 730 M€), conséquence du recul des ventes de la branche Aerospace & Industrial products (-8%), et dans une moindre mesure, Space Systems (-1,5%).
- ▶ Après la création du centre d'excellence « Optics & Science » (360 employés) à Oberpfaffenhoffen (siège du groupe) en avril 2016, construction d'ici 2018 d'une seconde ligne de production de boosters d'Ariane 6 et Vega-C sur le site de MT Aerospace à Augsburg contre un engagement d'une réduction de coût de 30%.
- ▶ Une extension des capacités de production et d'intégration d'équipements de sa filiale belge, Antwerp Space, avec l'inauguration d'une nouvelle salle blanche de 100 m² sur le site de Hoboken en octobre 2016.
- ▶ Deux opérations stratégiques menées au premier semestre 2017 par sa branche Investissements, OHB Venture Capital GmbH, avec l'acquisition de l'Institut pour l'Astronomie et la Technologie Spatiale Astrofactum GmbH, basé à Munich, et la création avec LuxSpace (détenu par OHB) d'une nouvelle filiale au Luxembourg, Blue Horizon (son objectif : créer les conditions nécessaires à la vie durable dans l'espace).
- ▶ Un développement des activités sur les segments M2M (Machine-to-Machine Communications) et IOT (Internet of Things), par l'intermédiaire de la création, en mai 2016, d'une nouvelle filiale spécialisée en Autriche, M2M Europe Network & Solutions GmbH, laquelle commercialisera notamment les produits Orbcomm tout en s'appuyant sur l'offre d'OHB Logistics Solutions GmbH.

Marché national

- ▶ Une position de leader sur le marché domestique et une montée en puissance au niveau européen (au rang de maître d'œuvre), résultats du soutien des autorités gouvernementales, de l'État de Brême, de la Bundeswehr et du DLR (centre allemand de recherche aérospatiale).
- ▶ Le 28 juin 2017, notification par le DLR d'un contrat de maîtrise d'œuvre portant sur la réalisation d'un satellite de démonstration technologique dans le domaine des télécommunications, Heinrich Hertz (H2Sat), pour un montant de 310,5 M€.

Marchés export

- ▶ Une dépendance quasi-exclusive envers le marché institutionnel européen (une part de 35,7% des ventes réalisée en 2016 sur le marché allemand et de 63,5% sur le marché européen, avec l'Agence spatiale européenne comme 1^{er} client), une situation amenée à se renforcer dans le contexte du lancement des programmes Ariane 6 et Vega-C.
- ▶ Un développement des activités en Europe, par le biais d'opérations d'acquisition ciblant des sociétés de taille intermédiaire : CGS SpA en Italie, la branche spatiale de SSC en Suède, Antwerp Space en Belgique, et LuxSpace au Luxembourg.
- ▶ Lors du Salon du Bourget 2017, signature dans le pavillon de l'Agence spatiale européenne de la commande portant sur le 3^{ème} lot de satellites Galileo (8 satellites supplémentaires réalisés en partenariat avec le britannique SSTL), lequel viendra achever le déploiement initial du système européen de navigation par satellite (pleinement opérationnel en 2020).
- ▶ Un lancement réussi, le 27 janvier 2017, du satellite de télécommunication H36W-1 (réalisé pour le client espagnol HispaSat) basé sur sa plateforme légère SmallGEO, la première à être développée, intégrée et réalisée en Allemagne depuis plus de 20 ans.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D autofinancées en forte hausse, atteignant les 45 M€ en 2016 (6,1% du chiffre d'affaires) contre 24 M€ en 2015.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

- Motoriste et systémier-équipementier
 - ▶ Aérostructures et spatial (Lanceurs, BUS)
 - ▶ Systèmes d'armes (canons, tourelles télé-opérées)
 - ▶ Électronique de défense
 - ▶ Missiles et munitions (tous calibres et charges)
 - ▶ Systèmes de propulsion

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Ronald R. Fogleman
Président-directeur général	David W. Thompson
Directeur financier	Garrett E. Pierce

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	OA
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	6 056

Principaux actionnaires (au 14.07.2017)

First Eagle Investment Management LLC	8,20%
BlackRock Fund Advisors	8,20%
Vanguard Group Inc.	7,80%
London Company of Virginia LLC	5,00%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
COI Ceramics Inc.	65%	États-Unis
Alliant Techsystems Operations Saudi Arabia Ltd	N/R	Arabie saoudite
ViviSat LLC	50%	États-Unis
Magna Uranium Services LLC	N/R	États-Unis

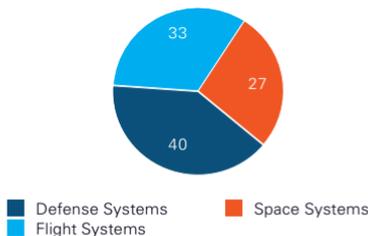
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015*	2016*
CA	2 414	1 659	3 063	4 025
Δ (%)/\$**	-11,20%	-	53,86%	31,38%
Défense (%)	73%	N/R	61%	60%
Export (%)	10%	N/R	23%	24%
Résultat d'exploitation	255	N/R	301	426
Marge opérationnelle	10,54%	N/R	10,59%	10,59%
Résultat net	205	170	168	265
Carnet de commandes	N/R	N/R	11 941	13 661
Effectifs	N/R	N/R	12 300	12 700

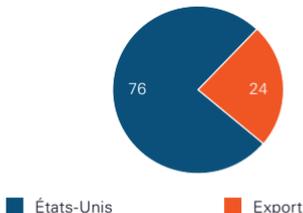
* Depuis 2015, la date de clôture est fixée au 31.12. contre le 31.03 auparavant. La durée de cet exercice de transition a été de 9 mois. Les données 2015 ont été retraitées.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	Boeing	Lockheed Martin	Raytheon	Northrop Grumman	Yuzhnoye / Yuzhmash	BAE Systems	Elbit Systems	Leonardo	ST Engineering	MBDA
Aérostructures et plateformes satellitaires											
Aérostructures (F-35, F-22, B-2, C-17)	●	●	●	●							
Structures de lanceurs spatiaux (Ariane 5, Delta II et IV, Atlas V, Orion)	●	●	●								
Structures de missiles (GMD, Arrow II, Stunner, Trident II D5)		●	●	●							
Familles de plateformes satellitaires (LEOStar, GEOStar, RapidStar et A100)				●	●					●	
Lanceurs spatiaux											
Antares					●						
Famille de lanceurs Minotaures (1, 4, 5, 6, C)											
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-43A, HyFire, HyShot, HyBolt, Hy-V)			●								
Systèmes d'armes											
Kit de guidage PGK pour munitions 155mm											
Canons Bushmaster (M242, Mk44, M230)						●		●	●		
Roquette guidée laser de 70mm GATR							●				
Systèmes de défense électronique											
Missile air-sol anti-radiation AARGM (AGM-88E)											●
Systèmes de contre-mesures (leurres) (M-278, M-257, M-212, LUU-19)											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 affichant 4,5 Mds\$ (~4 Mds€) et un objectif 2017 établi à 4,6 Mds\$ (~4,2 Mds€).
- ▶ Fruit de la fusion, en février 2015, du producteur de satellites et de lanceurs ATK (hors branche Sport & Chasse) et du motoriste Orbital Sciences Corporation, un groupe Orbital ATK racheté en septembre 2017 par Northrop Grumman (opération effective au premier semestre 2018).
- ▶ Des travaux d'extension finalisés en juin 2017 sur le site de production de satellites de Gilbert (Arizona) ; création de 155 emplois supplémentaires, après ceux menés sur les sites de Northridge (Californie), Rocket Center (Virginie-Occidentale) et Chandler (Arizona).
- ▶ Un objectif de renforcement de son leadership sur les segments propulseurs pour lanceurs spatiaux et missiles, munitions et satellites, et une ambition de développer ses activités dans le domaine des services en orbite (module autonome MEV-Mission Extension Vehicle, et partenariat avec Intelsat).

Marché national

- ▶ Un groupe très dépendant du marché national institutionnel (76% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ L'un des premiers fournisseurs en munitions de petit calibre du Département de la Défense (marché pluriannuel de 7 ans, représentant 6% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ Un mois de juin 2017 marqué par la livraison à l'US Navy du 500^{ème} missile AARGM (Advanced Anti-Radiation Guided Missile) et par la finalisation du concept initial de la version améliorée (ER) du missile (adapté à l'environnement A2/AD).
- ▶ Dans le domaine des intercepteurs et missiles-cibles, lancement réussi, mi-juillet 2017, du 1^{er} engin cible dans le cadre du programme Intermediate Range Ballistic Missile -IRBM- Target de la Missile Defense Agency (16 engins à livrer d'ici 2019) et, en décembre 2016, démonstration réussie de la cible guidée low cost Zombie Pathfinder (un programme financé par l'US Army).
- ▶ Depuis la signature en 2015 d'un partenariat long terme avec United Launch Alliance (ULA), un groupe fournisseur exclusif des boosters équipant les lanceurs Atlas V et Vulcan, et en charge de la fourniture de structures composites de grande taille.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 24% du chiffre d'affaires 2016, générées pour l'essentiel (56%) par la branche Defense Systems.
- ▶ Un renforcement de son déploiement à l'international, notamment au Moyen-Orient (deux filiales implantées aux ÉAU en partenariat avec Al Tuff International, plusieurs marchés remportés en Irak dans le domaine de la logistique et de la maintenance aéronautique et en Arabie saoudite) et en Asie (ouverture d'un bureau commercial à vocation régionale à Singapour).
- ▶ De nouveaux succès à l'export pour son canon Bushmaster (plus de 600 M\$, soit 544 M€, de commandes engrangées lors du premier trimestre 2017, dont un marché remporté en Lituanie afin d'équiper les véhicules de combat d'infanterie Vilkas 8x8).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D financé par ses clients à hauteur de 396 M\$ (358 M€), contre 116 M\$ (105 M€) sur fonds propres.
- ▶ Plusieurs étapes clés franchies dans le cadre des programmes Lanceur spatial de nouvelle génération - NGL (revue préliminaire de conception), systèmes de propulsion à propergol solide (tests au sol, Qualification Motor - QM 2), tour de sauvetage (LAS) du véhicule spatial Orion (tests réussis de la commande d'altitude moteur) et obtention d'un contrat de développement d'une munition pour chars de 120 mm.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur
 Filiale défense du groupe Oshkosh Corporation

- ▶ Véhicules blindés à roues
- ▶ Véhicules tactiques et logistiques
- ▶ Chaîne de propulsion pour blindés
- ▶ MCO et modernisation

GOUVERNANCE*

Pdt du conseil d'administration
 Directeur général
 Directeur financier
 Président Oshkosh Defense

C. P. Omtvedt
 W. R. Jones
 D. M. Sagehorn
 J. Bryant

* Niveau groupe Oshkosh Corp.

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	OSK
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	5 616

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	9,05%
Reed Conner & Birdwell LLC	5,71%
BlackRock Fund Advisors	4,55%
AQR Capital Management LLC	3,94%

* Structure du capital d'Oshkosh Corp.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS*

Nom	%	Pays (siège)
RiRent Europe, B.V.	50%	Pays-Bas
Mezcladoras Trailers de Mexico, S.A. de C.V.	49%	Mexique

* Principales JV et participations du groupe Oshkosh Corp.

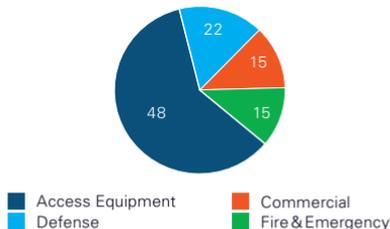
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.09.2016)*

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	5 771	5 125	5 496	5 673
Δ (%) /\$/**	-5,85%	-11,18%	-10,43%	2,97%
Défense (%)	40%	25%	15%	22%
Export (%)	21%	23%	21%	24%
Résultat d'exploitation	381	379	359	329
Marge opérationnelle	6,60%	7,39%	6,54%	5,80%
Résultat net	238	232	207	196
Carnet de commandes	2 101	1 503	2 330	3 172
Effectifs	11 900	12 000	13 300	13 800

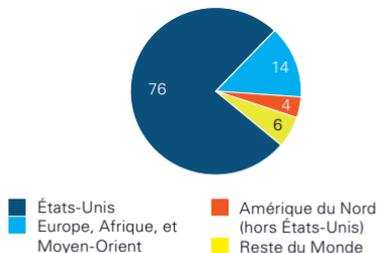
* Données Oshkosh Corp.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/\$, p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Plasan	DEW	General Dynamics	Link Suspensions of Canada	Orbital ATK	Leonardo	Al Jaber Group	Rockwell Collins	MTU*	DGIM	EOS
Véhicules tactiques légers											
L-ATV (Light Combat Tactical All-Terrain Vehicle)	●										
JLTV (Joint Light Tactical Vehicle)											
HMMWV revalorisation											
S-ATV (Special Purpose All-Terrain Vehicle)											
Véhicule tactique léger SandCat	●									●	
Véhicules tactiques moyens											
Famille de camions tactiques FMTV											
Camion tactique MSVS SMP		●	●	●							
Famille de camions 6x6 MTVR											
Véhicules blindés hautement protégés											
MRAP M-ATV	●				●						●
Véhicules tactiques lourds											
Camion tactique 8x8 HEMTT A4									●		
Camion logistique 8x8 HET (Heavy Equipment Transporter)					●	●					
Camion logistique 8x8 LVSR (Logistics Vehicle System Replacement)											
Systèmes et équipements pour véhicules											
Système de suspension indépendante TAK-4											
Système de dronisation de véhicule TerraMax							●				

* Rolls-Royce

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après plusieurs années de baisse du chiffre d'affaires (contraction des commandes du Département de la Défense, conséquence du retrait des troupes américaines d'Irak et d'Afghanistan), une année 2016 caractérisée par un retour à la croissance (+2,9%), à 6,3 Mds\$ (5,7 Mds€), portée par les très bons résultats de la branche défense (+44%).
- ▶ Sur le segment des véhicules militaires, un objectif de ventes fixé à 2 Mds\$ d'ici 2019 (contre 1,3 Md\$ en 2016, soit 1,2 Md€), dont une part de 50% liée au programme Joint Light Tactical Vehicle (JLTV).
- ▶ Mise en oeuvre du plan stratégique MOVE qui prévoit une économie de 55 M\$/an (46 M€) dès 2017 et un développement des activités à l'international.

Marché national

- ▶ Une très forte dépendance de la branche Oshkosh Defense aux commandes de véhicules militaires du Département de la Défense (86% des ventes 2016 ; production et maintien en condition opérationnelle), et plus généralement du groupe vis-à-vis de son marché domestique (78% des ventes 2016).
- ▶ Suite au retrait de la plainte de Lockheed Martin en février 2016, grand perdant de la compétition JLTV remportée par Oshkosh Defense en août 2015, une progressive montée en cadence de production avec 750 véhicules livrés en 2017, 2 000 en 2018 et 3 000 en 2019 (plus de 18 000 véhicules à livrer sur une période de 8 ans).
- ▶ Sur le segment des camions tactiques, une nouvelle commande notifiée en septembre 2016 pour la fourniture de 1 661 véhicules, camions et remorques, dans le cadre du programme Family of Medium Tactical Vehicles (FMTV) et l'appel à propositions FMTV A2 portant sur l'amélioration de certaines capacités (emport, survivabilité, mobilité) lancé en mai 2017.
- ▶ Obtention de commandes supplémentaires de l'US Army TACOM Life Cycle Management Command (LCMC) relatives à la modernisation du parc de Family of Heavy Tactical Vehicles (FHTV) Heavy Expanded Mobility Tactical Trucks (HEMTT) et Palletized Load Systems (PLS), en avril 2016 et mai 2017.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export niveau groupe en légère hausse (24% du chiffre d'affaires 2016 contre 21% en 2015).
- ▶ Un objectif de croissance des ventes à l'export de +15% à +20% en 2017 afin d'atteindre une part de 25% à 30% du chiffre d'affaires global, avec pour cibles, les zones Amériques, Asie, Europe et Moyen-Orient (renforcement de ses effectifs dans cette dernière région et volonté d'y générer 45% de ses ventes défense).
- ▶ En juillet 2017, une approbation donnée par l'US State Department pour la fourniture au Royaume-Uni, via la procédure Foreign Military Sales (FMS), de 2 747 véhicules de la famille JLTV, pour un montant de 1 Md\$ (923 M€).
- ▶ Dans le contexte du renouvellement du parc de camions tactiques des forces armées israéliennes, une commande notifiée en janvier 2017 par le ministère de la Défense portant sur 200 camions FMTV.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D en baisse de -30% en 2016, à 103 M\$ (93 M€), soit 1,6% du chiffre d'affaires 2016.
- ▶ Principaux axes d'effort dans le domaine de la défense : protection, téléopération, système de maintenance prédictive.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Véhicules blindés à roues
- ▶ Systèmes d'armes (toureilles, affûts de mortier)
- ▶ C41STAR (systèmes ELINT, systèmes de gestion de réseaux, antennes)
- ▶ Aérostructures
- ▶ MCO et soutien logistique, services

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration Christer Granskog
 Président-directeur général Olli Isotalo
 Directeur financier Ville Jaakonsalo

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	590	462	428	490
Δ (%)	14,64%	-21,56%	-7,50%	14,54%
Défense (%)	93%	89%	93%	95%
Export (%)	54%	50%	31%	41%
Résultat d'exploitation	88	56	47	75
Marge opérationnelle	14,89%	12,11%	10,94%	15,23%
Résultat net	67	48	38	63
Carnet de commandes	781	1 201	1 056	858
Effectifs*	2 612	2 546	2 806	2 765

* Effectifs moyens annuels.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

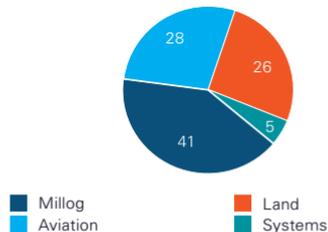
Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État finlandais	50,1%
Kongsberg Defence & Aerospace AS	49,9%

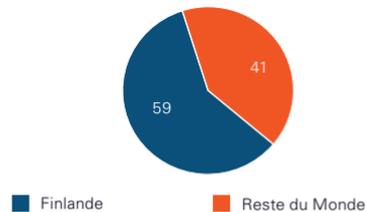
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Millog	61,8%	Finlande
Nammo	50%	Norvège
Patria Hägglunds	50%	Finlande
Patria Special Programmes	50%	Finlande
Silverskin Information Security	25%	Finlande

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Textron	Airbus	Duro Dakovic	PGZ	Denel	Kongsberg	Plesian Sasa	CMI Group	Gorenje	Rotis
Véhicules blindés à roues											
Famille de véhicules blindés à roues 8x8 AMV (Armoured Modular Vehicle)	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Systèmes d'armes											
Affût de mortier NEMO											
Affût de mortier NEMO Navy											
Affût de mortier AMOS	●	●									
Simulateur NEMO											
C4ISTAR											
Système d'analyse de données ELINT ARIS (Advanced Real-Time Intelligence System)											
Système de liaison de données compact CANDL (Compact Airborne Networking Data Link)											
Système de liaison de données MPNDL (Multi Purpose Networking Data Link)											
Aérostructures											
Déporteurs (volets) en composites (sur Airbus A380)			●								
Composants en matériaux composites (A400M, F/A-18, NH90)			●								
MCO, Services et Soutien logistique											
Formation de pilotes (militaires et civils)											
MCO F/A-18 (Suisse), NH90 (flotte scandinave), C-295 (Finlande)			●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en forte hausse en 2016 (+14,5%, à 490 M€), tiré par les commandes dans le domaine du maintien en condition opérationnelle (MCO).
- ▶ Après une période de restructuration en 2014 et 2015, caractérisée par la cession d'actifs (activités spatiales cédées à RUAG, filiale munitionnaire reprise par Nammo) et un plan de réduction des effectifs, un groupe désormais tendu vers le renforcement de ses activités de MCO (extension de plusieurs sites de la branche Millog), senseurs (via sa filiale Senop, établie en 2016) et cybersécurité.
- ▶ Une évolution majeure de sa structure capitalistique en mai 2016, avec la cession par l'État finlandais d'une part de 49,9% du capital (tout en conservant les 50,1% restant) au norvégien Kongsberg (détenu à 50% par l'Etat norvégien), désormais nouveau partenaire industriel.
- ▶ À la suite de l'entrée au capital de Kongsberg, une révision de la stratégie de l'entreprise, laquelle met désormais l'accent sur l'internationalisation des activités.

Marché national

- ▶ Un groupe largement orienté défense (95% du chiffre d'affaires 2016) et très dépendant des commandes nationales (59% du chiffre d'affaires 2016).
- ▶ Des activités de MCO en forte augmentation, tirées par les besoins des forces scandinaves, avec dans ce cadre, la signature de partenariats stratégiques de long terme (marchés d'externalisation du MCO des véhicules blindés, des navires, des appareils F/A-18, Hawk M51 et NH-90 des forces armées finlandaises).
- ▶ En décembre 2016, livraison du dernier F/A-18 Hornet modernisé (version MLU 2 ; 62 appareils au total).
- ▶ Dans le contexte du remplacement de la flotte de F/A-18 Hornet de l'armée de l'Air (retrait à compter de 2025, projet HX Fighter), un groupe susceptible d'être placé au coeur des tractations de l'État finlandais avec les fournisseurs étrangers (Rfi en décembre 2015 ; processus de sélection à compter de 2018).
- ▶ Son partenaire Rauma Marines Constructions (RMC) sélectionné en avril 2017 pour la phase de design et de concept des futurs navires de surface multi-missions (projet Squadron 2020 prévoyant l'acquisition de 4 unités).

Marchés export

- ▶ Des ventes export réparties à la hausse (41% du chiffre d'affaires 2016 contre 31% en 2015), portées par son produit phare le véhicule blindé à roues 8x8 AMV vendu à plus de 1 600 unités.
- ▶ Son offre AMV35 (en partenariat avec BAE Systems Australia) parmi les deux consortiums pré-sélectionnés par l'Australie en juillet 2016 dans le cadre du programme Land 400 (acquisition de 225 véhicules blindés à roues 8x8), lesquels bénéficient pour un an d'un contrat de maîtrise des risques (notifié en août 2016).
- ▶ Considérant le Moyen-Orient comme une cible export stratégique, installation d'une nouvelle filiale à Abu Dhabi en mars 2017, Patria Land Middle East.
- ▶ Sur le segment MCO Hélicoptères, obtention en avril 2017 d'un contrat d'une durée de 2 ans (option de 2 ans supplémentaires) portant sur la flotte norvégienne de NH-90 NFH.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D stable, à 7,3 M€ en 2016, soit ~1,5% du chiffre d'affaires.
- ▶ Un premier semestre 2017 marqué par les tests de son nouveau véhicule blindé amphibie AMV28A, équipé d'une tourelle Kongsberg PROTECTOR MCT-30 (présenté au Salon IDEX 2017).
- ▶ Un partenariat établi avec l'autrichien Camcopter (mars 2017) portant sur l'intégration du système CANDL (Compact Airborne Networking Data Link) sur le drone S-100.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Véhicules blindés à roues et chenillés
- ▶ Systèmes d'armes et d'artillerie
- ▶ Systèmes de missiles
- ▶ Aéronautique (drones, MCO et modernisation)
- ▶ Électronique de défense
- ▶ Naval (MCO)
- ▶ Énergie et offshore (modules de plateformes et structures métalliques)

GOUVERNANCE

Pdt du conseil de surveillance
Président

P. Sulewski
B. Wojnicz

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M PLN)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Ministère polonais du Trésor	36,75%
Polski Holding Obronny sp z.o.o (ex-Bumar)	33,50%
Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.	29,75%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Cenzin sp z.o.o.	68,30%	Pologne
Nano Carbon sp z.o.o	51%	Pologne
Huta Stalowa Wola S.A.	88,77%	Pologne
Zakłady Mechaniczne Bumar - Labedy S.A.	94,32%	Pologne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	-	1 196	N/R	N/R
Δ €/PLN(%)**	-	-	N/R	N/R
Défense (%)	-	N/R	N/R	N/R
Export (%)	-	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	-	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	-	N/R	N/R	N/R
Résultat net	-	54	N/R	N/R
Carnet de commandes	-	N/R	N/R	N/R
Effectifs	-	17 500	N/R	N/R

* Holding créée en 2013 et opérationnelle depuis 2014.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/PLN, p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Rheinmetall Defence	Patria	Hanwha Techwin	SMW Gdynia	Saab AB	Pratt & Whitney*	Lockheed Martin	Naval Shipyard	ARP
Véhicules blindés									
Véhicule blindé à roues 8x8 Rosomak (AMV sous licence)		●							
Véhicules blindés de reconnaissance à roues BRDM-2 et ARV									
Véhicule logistique tracteur 8x8 Jelcz P882.53									
Modernisation de véhicules blindés (Leopard 2A4/2A5, BWP-1 PUMA, TUMAK-4)	●								
Systèmes d'armes et d'artillerie, missiles									
Obusier automoteur chenillé avec canon de 155mm KRAB			●						
Famille de fusils d'assaut Mod.96 Beryl									
Système de défense aérienne courte portée BIRDS									
Système VSHORAD Poprad									
Canon télé-opéré de défense aérienne Hydra									
Modernisation du système de missiles sol-air 2K12 KUB (SA-6)									
Aéronautique									
MCO et modernisation d'hélicoptères et de turbines (gamme Mil, TW3-117, SO-3)			●						
MCO et modernisation d'avions et de turboréacteurs (Su-22, MiG-29, F-16, F100)					●	●	●		
Électronique de défense									
Radar 3D de surveillance TRS-15									
Radar aéroporté de surveillance ARS-800									

* UTC

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En septembre 2015, présentation de la stratégie 2015-2030, laquelle affiche l'ambition d'un triplement du chiffre d'affaires, pour atteindre les 12 MdsPLN (2,9 Mds€) annuellement, dont 50% à l'export et sur les marchés civils, et ce, grâce aux contrats remportés sur le marché domestique, à l'introduction d'une centaine de nouveaux produits sur la période et à une diversification des activités (cybersécurité, spatial, notamment).
- ▶ En janvier 2017, décision prise par le Trésor d'augmenter le capital du groupe de 300 MPLN (69 M€) afin de permettre une modernisation de ses sites de production.
- ▶ Dans la droite ligne de la volonté du gouvernement de consolider le secteur naval polonais, acquisition réalisée en mai 2017 du chantier naval Stocznia Marynarki Wojennej S.A. (alors en liquidation judiciaire).

Marché national

- ▶ Un groupe (composé de 38 entités) né de la volonté des autorités gouvernementales de favoriser le développement national de capacités technologiques et industrielles de défense à même de rendre le pays plus autonome et indépendant en matière d'acquisition d'équipements de défense.
- ▶ Principal bénéficiaire des marchés notifiés dans le cadre du vaste plan de modernisation des forces armées (14 programmes représentant un montant total estimé à 60 MdsPLN, soit ~14,3 Mds€, à l'horizon 2022).
- ▶ Un partenaire stratégique incontournable pour les fournisseurs étrangers ayant des velléités de pénétrer le marché polonais de la défense (des accords de transferts de technologies systématiquement négociés par les autorités).
- ▶ Une période 2016 et 2017 marquée par la signature de nombreux partenariats avec des fournisseurs étrangers sur les segments hélicoptères (Bell, Leonardo et Lockheed Martin), systèmes de missiles (MBDA, Northrop Grumman), systèmes de roquettes à induction (Thales TDA), naval (Naval Group, Saab), moteurs (Rolls Royce), drones et électronique de défense (Elbit Systems et IA) et spatial (Thales Alenia Space).
- ▶ À la suite de la signature d'une lettre d'intention entre le Département américain de la Défense et le ministère polonais de la Défense, en juillet 2017, portant sur l'acquisition de systèmes de missiles Patriot (programme Wisła), une coopération industrielle en phase de consolidation avec le fournisseur américain Raytheon.
- ▶ Sur le segment véhicules, obtention par sa filiale Jelcz d'un contrat d'un montant maximal estimé à 420 MPLN (105 M€) sur trois ans relatif à la fourniture de 500 camions Jelcz 442.32.
- ▶ Son chantier naval Polish Nauta sélectionné par Saab afin de réaliser la plateforme du futur bâtiment de renseignement électronique de la Marine suédoise (avril 2017).

Marchés export

- ▶ Des ventes export marginales à ce jour mais une ambition affichée de rejoindre à terme le cercle des principaux États européens producteurs et exportateurs d'armement.

Technologies et Innovations

- ▶ Souhaitant développer ses compétences et son savoir-faire dans le domaine des drones, ouverture fin 2016 d'un centre dédié (JAV System Competence Centre) à Bydgoszcz, et dans le même temps, sur le segment cybersécurité, signature d'un partenariat avec Microsoft.
- ▶ Lancement avec le Warsaw Institute of Technology, en octobre 2016, d'un programme doctoral sur le thème des technologies spatiales.
- ▶ Au cours du premier trimestre 2016, annonce de la création sur le site de Radom d'un centre de R&D de défense (CIPPZ) et d'un centre de formation et d'entraînement (CSiR).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeur-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil d'administration

Uzi Landau

Président-directeur général

Yoav Har-Even

Directeur financier

David Vaish

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M NIS)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État israélien

100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Shilat Optronics Ltd	50%	Israël
Opgal Optronic Industries Ltd	49,90%	Israël
GESPI Defense Systems	40%	Brésil
EuroSpike GmbH	20%	Allemagne
Controp Precision Technologies Ltd	50%	Israël

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

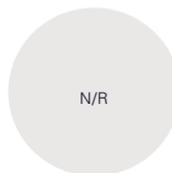
M Euros	2013	2014*	2015	2016
CA	1 541	1 477	1 819	1 957
Δ (%) / \$)*	15,32%	-4,10%	2,80%	7,33%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	54%	55%	61%	45%
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	76	68	106	111
Carnet de commandes*	3 230	4 141	4 555	5 361
Effectifs	6 594	6 564	6 799	7 500

* Variation établie sur la base du CA en \$.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



RAFAEL ADVANCED DEFENSE SYSTEMS

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	IAI	Lockheed Martin	BAE Systems	Northrop Grumman	Raytheon	Diehl Defence	Rheinmetall Defence	Elbit Systems	DRDO (Inde)*	General Dynamics	MBDA
Systèmes de missiles et de défense aérienne											
Système de défense aérienne David's Sling et intercepteur Stunner					●						
Système de défense aérienne courte portée Iron Dome	●										
Intercepteur Tamir (Iron Dome)					●						
Système de défense aérienne SPYDER SR et MR-ADS	●										
Système de défense aérienne navale Barak 1 et 8	●							●			
Missile air-air IR (BVRAAM) Python 5											
Missile air-sol POPEYE (AGM-142 Raptor)		●									
Missile antichar SPIKE						●	●		●	●	
Kit de guidage SPICE						●					
Électronique 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 (système anti-IED)									●		
Spatial											
Système de propulsion solide pour missiles											

* Defence Research and Development Organization

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +7,4%, à 2,1 Mds\$ (~1,9 Mds€), et un carnet de commandes à un nouveau point haut historique, à 5,6 Mds\$ (~5,4 Mds€), grâce à la bonne tenue des commandes nationales (systèmes Iron Dome et David's Sling, système de protection active Trophy) et à de nouveaux succès à l'export.
- ▶ Troisième groupe de défense israélien, derrière IAI et Elbit Systems, et premier missilier au niveau national.
- ▶ Afin de financer ses activités de R&D et d'éventuelles opérations d'acquisition, lancement, en mars 2017, d'un plan d'émission d'obligations pour un montant de 409 M\$ (~378 M€).

Marché national

- ▶ Un marché national représentant une part de 55% des ventes en 2016, contre 49% l'année précédente.
- ▶ Une implication dans des programmes hautement stratégiques et bénéficiant de financements américains, en particulier les systèmes de défense antimissiles David's Sling (déclaré opérationnel en avril 2017) et Iron Dome (lancement de l'intégration des systèmes C-Dome sur les navires type Sa'ar en mai 2016), tous deux menés en coopération avec le missilier Raytheon.
- ▶ Fin 2016, annonce d'un marché de fourniture de plusieurs centaines de systèmes Trophy de protection active nouvelle génération (programme lancé en 2014 et réalisé en partenariat avec IAI et IMI), afin d'équiper le parc de chars lourds et de véhicules blindés des forces armées israéliennes.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 45% du chiffre d'affaires 2016, et réalisées principalement sur les marchés américain, et dans une moindre mesure, asiatique et latino-américain.
- ▶ Un marché indien particulièrement stratégique pour le groupe, lequel a renforcé sa présence locale et développé des partenariats au cours des deux dernières années, obtenant également en avril 2017 un contrat de fourniture de 100 systèmes SR-SAM Barak-1 destinés à la Marine indienne.
- ▶ Sur le marché européen, nouveau succès pour sa tourelle télé-opérée Samson Mk2 (déjà 25 Etats clients), sélectionnée par la Lituanie en août 2016 pour équiper ses véhicules 8x8 Boxer, et acquisition par le ministère britannique de la Défense, en février 2017, de son système MIC4AD (Modular, Integrated C4I Air & Missile Defense System) dans le cadre du programme Sky Sabre GBAD (Ground-Based Air Defence).
- ▶ Une première vente à l'export du missile antichar Spike SR, acheté en juin 2016 par le ministère singapourien de la Défense, en remplacement des systèmes Carl-Gustaf M2 actuellement en service.
- ▶ Ouverture en 2016 d'un bureau en Australie dans l'optique du marché Land400 (225 véhicules blindés), le groupe souhaitant proposer son système Trophy et la tourelle télé-opérée Samson.
- ▶ Déploiement d'une offre export dans le domaine cyber à destination des clients gouvernementaux et des opérateurs d'infrastructures critiques (solution Cyber Dome).

Technologies et Innovations

- ▶ Présentation lors de l'édition 2017 du Salon du Bourget d'une version améliorée du missile Spike, le Spike LR2 (doté de capacités 5G), et du nouveau système de détection et de neutralisation de drones tactiques, Drone Dome.
- ▶ Poursuite des activités de développement portant sur un système lance-missile destiné à équiper les hélicoptères légers (programme Light Helicopter Launcher), notamment les appareils Airbus H145 et AS550 Fennec, Bell 407, ou encore ALH indien.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Missilier et systémiér-équipementier

- ▶ Systèmes de missiles
- ▶ Systèmes de défense intégrés (systèmes radars, suites électroniques, défense aérienne)
- ▶ Systèmes C5ISR
- ▶ Cybersécurité
- ▶ Spatial
- ▶ Formation et services

GOUVERNANCE

Président-directeur général Thomas A. Kennedy
 Directeur financier Anthony F. O'Brien

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	RTN
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	50 736

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	7,48%
State Street Corp.	4,30%
Morgan Stanley Smith Barney LLC	2,52%
BlackRock Fund Advisors	2,05%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

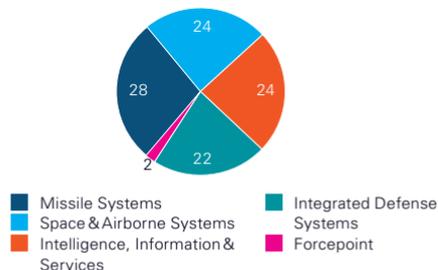
Nom	%	Pays (siège)
Diehl Raytheon Missile System GmbH	50%	Allemagne
NetFires LLC	50%	États-Unis
Forcepoint LLC	80,3%	États-Unis
Raytheon-Lockheed Martin Javelin JV	50%	États-Unis
TRS AMDC2	50%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

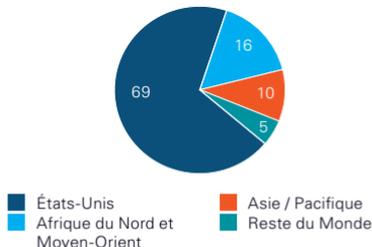
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	17 850	17 182	20 952	21 744
Δ (%)/(\$)*	-2,90%	-3,71%	1,84%	3,54%
Défense (%)	91%	97%	95%	95%
Export (%)	27%	29%	31%	31%
Résultat d'exploitation	2 212	2 393	2 716	2 872
Marge opérationnelle	12,39%	13,93%	12,96%	13,21%
Résultat net	1 516	1 700	1 863	1 964
Carnet de commandes	24 425	27 651	31 844	31 848
Effectifs	63 000	61 000	61 000	63 000

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Nammo	Lockheed Martin	L3 Technologies*	Northrop Grumman	Huntington Ingalls Industries	BAE Systems	General Dynamics	MHI	Rafael	Orbital ATK	IMI
Systèmes de défense intégrés											
Radar AESA AMDR (AEGIS)											
Radar d'alerte avancée AN/TPY2 (THAAD)											
Système de défense aérienne Sol-Air PATRIOT (intégrateur)	●										
Système de défense aérienne sol-air Iron Dome et intercepteur Stunner (David's Sling)							●				
Suite électronique et intégration armement principal du DDG-1000 Classe Zumwalt				●	●	●					
Systèmes d'armes											
Missile anti-char JAVELIN	●									●	
Missile air-air AIM-120 AMRAAM		●				●				●	
Famille de missiles air-air AIM-9 Sidewinder							●				
Famille d'intercepteurs SM-2, SM-3, SM-6	●	●					●				
Missile de croisière TOMAHAWK											
Famille de munitions guidées EXCALIBUR	●					●					
Famille de kits de guidage laser Paveway											
Kit de guidage GPS pour obus de mortier 120mm PERM											●
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			●								

* ex-L3 Communications

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une deuxième année consécutive de croissance des ventes, +3,5% en 2016, à 24,1 Mds\$ (21,7 Mds€), tirée par les bons résultats des branches Missile Systems (+8%, liés au programme Paveway), Space and Airborne Systems (+7%) et Forcepoint (+73%), et un objectif de chiffre d'affaires 2017 autour des 25 Mds\$ (23 Mds€).
- ▶ Dans un contexte de forte hausse des activités systèmes de missiles, décision d'augmenter les effectifs et d'étendre plusieurs sites de production du groupe, en particulier dans l'Arizona (+2 000 personnes d'ici 2022, un site notamment impliqué dans la production des missiles Patriot) et le Nouveau-Mexique.
- ▶ S'appuyant sur ses activités historiques dans le domaine des systèmes de renseignement, une montée en puissance sur le segment cybersécurité par le biais d'une stratégie de croissance externe (17 acquisitions depuis 2007), la création d'une nouvelle branche dédiée "Forcepoint" début 2016 et l'ouverture d'un centre de cybersécurité à Augusta (Georgie) auprès de l'US Army Cyber Command en août 2016.
- ▶ En juin 2016, reprise des 50% détenus par Thales dans le capital de Thales Raytheon Systems (TRS) LLC (basé aux États-Unis) et, à l'inverse, cession au groupe français de sa part détenue dans TRS SAS (basé en France), mettant ainsi fin à leur partenariat initié en 2001.

Marché national

- ▶ Une dépendance vis-à-vis du marché domestique toujours forte tout en étant en recul ces dernières années (67% du chiffre d'affaires 2016 vs 74% en 2012).
- ▶ En février 2017, un premier essai d'interception réussi du Standard Missile-3 (SM-3) Block IIA (système déployé à partir de 2018) et, en août 2016, obtention d'une commande supplémentaire de la Missile Defense Agency portant sur 47 missiles SM-3 Block IB.
- ▶ La sélection de l'entreprise confirmée en juin 2017 en tant que maître d'œuvre du contrat portant sur le développement et la production de trois systèmes radar tridimensionnel 3DELRR (un choix de fournisseur contesté en 2014 par les perdants Northrop Grumman et Lockheed Martin).
- ▶ Poursuite des travaux de modification des radars AN/TPY-2 (systèmes actuels et futurs) afin d'assurer leur transition vers la technologie de rupture GaN (nitride de gallium) en lieu et place des composants en arséniure de gallium (AsGa), via deux contrats de la Missile Defense Agency (septembre 2016 et avril 2017).
- ▶ Une offre commune montée avec le norvégien Kongsberg en juin 2017 en vue de proposer le Naval Strike Missile comme réponse aux besoins de l'US Navy en capacités "over-the-horizon" pour ses frégates.
- ▶ Un premier semestre 2017 également marqué par la notification du contrat DOMino par le Department of Homeland Security (DHS) portant sur la protection du domaine ".gov" (1 Md\$, soit 923 M€, sur 5 ans) et par des contrats de modernisation des systèmes logiciels de l'US Army et de l'USAF.

Marchés export

- ▶ Une part des ventes export stable, représentant 31% du chiffre d'affaires 2016.
- ▶ Depuis décembre 2014, un total de 13 États ayant investi dans l'acquisition et la modernisation du système de missiles Patriot pour un montant de 7,8 Mds\$ (~7 Mds€), rejoint en juillet 2017 par la Pologne (signature d'une Lettre d'intention entre le Département américain de la Défense et le ministère polonais de la Défense).
- ▶ La ligne de production des missiles SM-2 relancée en juin 2017 (arrêtée en 2013 faute de commandes) afin de répondre aux besoins exprimés par les Pays-Bas, le Japon, l'Australie et la Corée du Sud.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D 2016 à 755 M\$ (~697 M€), soit 3% du chiffre d'affaires.

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 Emmanuel Levacher
 Directeur financier Christian Cusset

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	~420	~380	~400	~410
Δ (%)	20,00%	-9,52%	5,26%	2,50%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	~38%	~36%	~32%	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
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	~1 400	~1 200	~1 200	~1 400

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	VOLV.B
Lieu de cotation	Nasdaq OMX Stockholm
Capitalisation (M SEK)	298 307

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Cevian Capital	8,70%
Industrivärden	7,00%
Swedbank Robur Funds	4,90%
Alecta	4,40%

* Structure du capital de Volvo Group.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOFRESA	1,98%	France
ODAS	2%	France
SOFEMA	4%	France

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Nexter*	Thales	Astais	Metravib**
Véhicules de reconnaissance				
Véhicule blindé léger à roues 4x4 VBL Mk2			●	
Véhicule blindé léger à roues 4x4 VBR				
Famille de véhicules blindés légers 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		●		
Véhicule tactique polyvalent blindé à roues 6x6 VAB Ultima Génie		●	●	
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				

* KNDS

** ACOEM

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ En octobre 2012, rachat de Panhard par le groupe suédois Volvo AB, via Renault Trucks Defense, pour 62,5 M€, et intégration des activités d'ACMAT jusqu'ici demeurées indépendantes d'un point de vue comptable (un ensemble consolidé au sein de la division Volvo Group Government Sales-VGGS).
- ▶ Une intégration de la gamme de produits Panhard au portefeuille VGGS de véhicules destinés aux clients gouvernementaux, aux côtés des marques Renault Trucks Defense, Mack Defense et Volvo Defense.
- ▶ Une division VGGS ayant généré ~480 M€ de ventes en 2016 (représentant 1,5% du chiffre d'affaires global).
- ▶ À la suite d'une revue stratégique, décision prise en novembre 2016 par la maison-mère Volvo Group de céder les activités véhicules militaires (division VGGS, ~1 300 salariés), un processus de vente finalement remis en cause en octobre 2017 en raison d'offres de reprise jugées insatisfaisantes.

Marché national

- ▶ Dans le cadre du programme Scorpion de renouvellement des capacités de combat de l'armée de Terre, notification en mai 2017 par le ministère des Armées au groupement momentané d'entreprises formé de RTD, Nexter et Thales d'une commande portant sur les 319 premiers VBMR (véhicule blindé multi-rôles) et les 20 premiers EBRC (engin blindé de reconnaissance et de combat).
- ▶ En charge de la fourniture des chaînes cinématiques des véhicules Griffon (VBMR) et Jaguar (EBRC) ainsi que de la logistique des pièces de rechange et des organes du programme Scorpion.
- ▶ Sur le segment des véhicules 4x4 légers, sélection de son offre basée sur la militarisation d'un 4x4 de gamme commerciale dans le cadre du programme VLTP NP (véhicules légers tactiques polyvalents non protégés), avec la notification en décembre 2016 d'un accord cadre relatif à la réalisation, la fourniture et le MCO de 1 000 véhicules (sur un total envisagé de 3 700 unités, en remplacement du parc de véhicules légers tout terrain P4).
- ▶ En février 2017, livraison des premiers véhicules lourds des forces spéciales (1^{er} lot de 25 unités), et ce, dans le cadre du marché VTCFS, remporté en décembre 2015, portant sur la fourniture de 443 véhicules (241 véhicules légers VLFS et 202 poids lourds PLFS).
- ▶ Dans le domaine de la maintenance, un accord de partenariat signé avec le service de maintenance industrielle terrestre (SMITER) et la structure intégrée pour le MCO du matériel terrestre (SIMMT) portant sur les opérations de réparation industrielle des véhicules tactiques Renault 6x6 GBC 180.

Marchés export

- ▶ Une dynamique à l'export portée par les marchés en zones Afrique et Moyen-Orient, avec 600 véhicules blindés (produits phares Sherpa, VAB Mk3 et matériels ACMAT) et plus de 2 000 camions militaires livrés au cours des dernières années (dont 1 500 camions à l'Égypte).
- ▶ De nouvelles opportunités liées au programme français Scorpion, dans le contexte du souhait exprimé par la Belgique en juin 2017 de participer au programme et d'acquérir 60 véhicules de combat médians du type Jaguar et 417 véhicules de combat légers du type Griffon (signature d'un accord intergouvernemental prévu en 2018).
- ▶ Après une commande de 120 Sherpa Scout destinés à la Garde nationale, un nouveau contrat remporté au Koweït fin 2016 portant sur 300 véhicules Sherpa Light pour un montant de 270 M€.

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de R&D : technologies de protection et de blindage, vétronique, architecture électronique, tourelles télé-opérées, véhicules connectés, propulsion hybride.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier
 Branche Défense du groupe Rheinmetall AG

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

GOUVERNANCE

Président-directeur général Armin Papperger
 Directeur financier Helmut P. Merch

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	RHM
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	3 816

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Dimensional Fund Advisors LP	3,63%
Norges Bank Investment Management	3,25%
Capital Research & Management Co.	3,06%
Horseman Capital Management Ltd	2,99%

*Structure du capital de la maison-mère Rheinmetall AG.

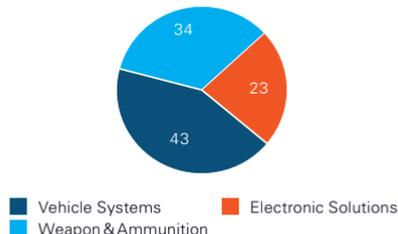
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

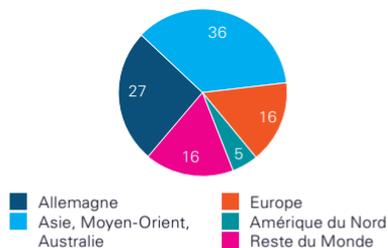
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	2 155	2 240	2 591	2 946
Δ (%)	-7,71%	3,94%	15,67%	13,70%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	68%	71%	68%	73%
Résultat d'exploitation	60	-9	90	147
Marge opérationnelle	2,78%	-0,40%	3,47%	4,99%
Résultat net	-27	N/R	13	78
Cartes de commandes	6 050	6 516	6 422	6 656
Effectifs	9 193	9 184	9 581	10 002

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	KMWW*	Kongsberg	Eurofighter GmbH	Thales	BAE Systems	General Dynamics	Supacat	Lockheed Martin	STV Group	Avior
Véhicules blindés										
Véhicule blindé de combat d'infanterie 8x8 Boxer	●					●				
Véhicule blindé de combat d'infanterie chenillé Puma	●									
Équipements sur plateforme externe										
Canons L44 et L55 de 120mm (chars Leopard 2, M1 Abrams, obusier PzH 2000)					●					
Canon MK 30-2/ABM de 30mm (véhicules blindés PUMA)										
Châssis, contrôle de tir, munitions (Obusier automoteur de 155mm PzH 2000)	●									
Tourelles et systèmes d'armes										
Tourelleau télé-opéré PROTECTOR		●								
Canon de 30mm LANCE et 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										
Système de conduite de tir FCU-HW (Leopard 2)										
Simulation et entraînement										
Simulateurs (Tigre, Eurofighter, NH90, MiG-29K, Tornado)		●	●							●
Systèmes et solutions d'autoprotection										
Leurre thermique Cirrus 118										

* KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en forte hausse pour la seconde année consécutive, +14% en 2016, à 2,95 Mds€, porté par la croissance des ventes des branches Weapon & Ammunition (+26%) et Vehicle Systems (+16%).
- ▶ Depuis le 1^{er} janvier 2016, une réorganisation des activités en 3 branches : Vehicle Systems (anciennement Wheeled Vehicles, et intégrant désormais Rheinmetall Landsysteme GmbH et Rheinmetall MAN Military Vehicles GmbH), Weapon & Ammunition (ex-Combat Systems, hors ligne d'activités Combat platforms, désormais consolidée dans la branche Vehicle Systems) et Electronic Solutions.
- ▶ Sur le segment électronique, Rheinmetall Defence Electronics GmbH renommé depuis juillet 2017 Rheinmetall Electronics GmbH afin de mieux refléter son positionnement réussi sur le marché des applications civiles.

Marché national

- ▶ Des commandes domestiques représentant une part de 26% des ventes en 2016, en baisse par rapport à 2015, mais des perspectives positives à court et moyen terme avec de nombreux marchés ciblés.
- ▶ Sur le segment des véhicules blindés, obtention de plusieurs contrats majeurs, portant en particulier sur la modernisation de 90 véhicules blindés Fuchs/Fox (décembre 2016, 135 M€), la fourniture d'équipements additionnels intégrés aux véhicules blindés de combat PUMA (juillet 2017, 115 M€), la production de 38 véhicules 8x8 Boxer en configuration A2 (via le consortium ARTEC, juillet 2017, 21 M€).
- ▶ Dans le cadre du programme Fantassin du futur (IdZ-ES), une commande d'un 4^{ème} lot de 68 systèmes intervenue en juin 2017 pour un montant de 370 M€ (livraison entre 2018 et 2020).
- ▶ Deux partenariats stratégiques signés en janvier et mars 2017, respectivement avec Steyr Mannlicher (production et commercialisation du fusil d'assaut RS556) et Rohde&Schwarz (création d'une coentreprise sur le segment systèmes de communications) dans l'optique de futurs appels d'offres de la Bundeswehr (programmes MoTaKo, MoTiV et System Sturmgewehr Bundeswehr visant à remplacer les fusils G36).

Marchés export

- ▶ Des activités fortement internationalisées et un chiffre d'affaires export représentant 73% des ventes 2016, principalement générées en zone Asie/Moyen-Orient/Australie (36%) et en Europe (16%, hors Allemagne).
- ▶ En février 2017, signature d'un partenariat stratégique (MOU) avec le missileier américain Raytheon ciblant plusieurs domaines de coopération (remplacement des systèmes Patriot, armes et munitions, véhicules, entraînement, cybersécurité).
- ▶ Une stratégie export privilégiant une implantation locale, la mise en place de hubs régionaux (Canada, Brésil, Royaume-Uni, Pays-Bas, Scandinavie, Russie/Kazakhstan, Afrique du Nord, Afrique du Sud, Israël, Arabie saoudite, Inde et Australie) et l'établissement de JV (les dernières en date créées aux Etats-Unis, en Pologne et en Turquie, et à terme en Roumanie et en Indonésie).
- ▶ De nouveaux succès pour son offre de véhicules 8x8 Boxer (consortium ARTEC), avec une présélection en Australie en juillet 2016 (programme LAND400) ; en partenariat avec NIOA depuis mai 2017) et l'obtention en Lituanie, en août 2016, d'un contrat de fourniture de 88 véhicules.
- ▶ Des perspectives sur le marché britannique dans le contexte de la notification, en décembre 2016, d'un contrat pour la phase Assessment du programme Challenger 2 Life Extension Project (LEP) et de la compétition en cours portant sur le programme MIV (dépôt d'une offre Boxer).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D sur fonds propres atteignant les 74 M€ en 2016 (en légère progression).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systemier-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-directeur général
Directeur financier

Robert K. Ortberg
Patrick Allen

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	COL
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	20 423

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Vanguard Group Inc.	9,61%
Capital World Investors	7,25%
State Street Corp.	4,94%
BlackRock Fund Advisors	4,47%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

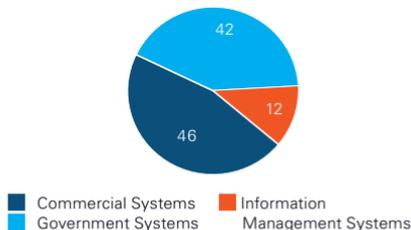
Nom	%	Pays (siège)
Data Link Solutions LLC	50%	États-Unis
Integrated Guidance Systems LLC	50%	États-Unis
Quest Flight Training Ltd	50%	Royaume-Uni
ESA Vision Systems LLC	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.09.2016)

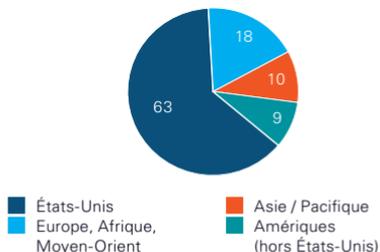
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	3 369	3 748	4 726	4 751
Δ (%) (\$)*	-1,26%	11,29%	5,32%	0,29%
Défense (%)	52%	45%	42%	42%
Export (%)	37%	40%	39%	37%
Résultat d'exploitation	660	690	909	869
Marge opérationnelle	19,58%	18,40%	19,22%	18,29%
Résultat net	476	455	619	658
Carnet de commandes	3 406	4 133	4 820	5 107
Effectifs	18 300	20 000	19 500	19 000

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Tata Group	BAE Systems	Elbit Systems	Honeywell	Embraer	Northrop Grumman	Cubic Corporation	Leonardo	Inmarsat	Boeing	Thales
Systèmes de communication											
Radio logicielle (Famille Flex-net, AN/ARC-220)	●										●
Tactical Targeting Network Technology (TTNT)					●						
Solutions de liaison de données L-16 (JTDIS, 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 Griffin pour simulateur F-35											
Viseur de casque F-35 Gen III HMDS			●								
Viseur de casque JHMCS (F-15, F-16, F/A-18)										●	
Suite avionique Pro Line Fusion				●							
Systèmes intégrés											
Common Range Integrated Instrumentation System (CRIIS)			●		●				●		
Systèmes de navigation et de désignation											
Récepteurs GPS (DAGR, DIGAR, NavFire, Polaris)						●					
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											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 stable à 5,26 Mds\$ (4,75 Mds€), caractérisé par une croissance des ventes des branches Government Systems (+1%) et Information Management Services (+6%), qui vient compenser les difficultés de la branche Commercial Systems (-2%).
- ▶ Des activités dans le domaine de la défense en hausse, tirées par les commandes du client gouvernemental américain et par l'export (systèmes de surveillance des frontières, notamment).
- ▶ Poursuite de sa stratégie de diversification à destination du secteur civil, avec l'acquisition, en avril 2017, de B/E Aerospace pour un montant de 8,6 Mds\$ (7,8 Mds€) et, en janvier 2017, du britannique Pusle.Aero (un effectif groupe totalisant désormais 30 000 salariés contre 19 000 en 2016).
- ▶ En septembre 2017, annonce du rachat de l'entreprise par le groupe américain UTC pour un montant estimé à 30 Mds\$ (25,2 Mds€), une acquisition qui devrait être finalisée au cours du second semestre 2018.

Marché national

- ▶ Une part de 63% des ventes 2016 générée sur le marché domestique (+4%), dont la moitié liée aux commandes (directes et indirectes via des contrats de sous-traitance) notifiées par des clients gouvernementaux.
- ▶ Un systémier-équipementier partenaire stratégique des grands maîtres d'œuvre américains, en particulier Boeing et Lockheed Martin, dans le cadre des programmes C-17, E-6B, F/A-18E/F, F-22, F-35, CH-47F, KC-10 et KC-46A.
- ▶ Sur le segment des systèmes d'entraînement, un marché remporté avec son partenaire Leonardo/DRS, en mars 2017, relatif au développement d'une solution cryptée destinée à l'US Navy et l'US Marine Corps (programme Tactical Combat Training System Increment II).
- ▶ Après avoir vu son offre présélectionnée en mars 2016, aux côtés de celles de GD et Harris Corp., pour la phase 1 du programme HMS de l'US Army (Handheld, Manpack and Small Form Factor ; futur contrat portant sur l'acquisition d'environ 60 000 radios en 10 ans), des tests de qualification passés avec succès en novembre 2016 (30 systèmes de radios logicielles AN/PRC-162 testés).

Marchés export

- ▶ Des ventes export relativement stables en 2016, à 1,97 Mds\$ (1,78 Mds€), représentant 37% du chiffre d'affaires, et un objectif affiché d'atteindre une part de 50% des ventes générées hors marché domestique en 2018.
- ▶ Un positionnement réussi en Europe (France, Allemagne, Royaume-Uni, Italie et Espagne), au Canada, en zones Asie-Pacifique (Chine, Japon, Corée du Sud, Singapour, Inde, Australie), mais également Afrique/Moyen-Orient (ÉAU, Arabie saoudite) et Amérique latine (Brésil, Argentine, Mexique et Pérou).
- ▶ Une présence locale renforcée au Moyen-Orient, par le doublement des effectifs installés aux ÉAU d'ici fin 2017 et par la signature d'un accord de coopération avec le saoudien Taqnia Defense dans le domaine de l'avionique.
- ▶ Au Brésil, un partenariat établi avec les filiales d'Embraer, Savis et Bradar, en avril 2017 (système interarmées de désignation de cibles).
- ▶ Son offre sélectionnée par l'armée de l'Air pakistanaise, en mars 2017, pour la modernisation des systèmes avioniques de 11 appareils C-130E et 5 C-130B et, en novembre 2016, par le Chili pour ses P-3 Orion.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget total de R&D à 973 M\$ (879 M€) en 2016, soit 17,6% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration **Ian Davis**
 Directeur général **Warren East**
 Directeur financier **Stephen Daintith**

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	17 240	17 040	18 909	18 249
Δ (%) [€]**	20,40%	-6,19%	-0,08%	8,96%
Défense (%)	24%	23%	23%	25%
Export (%)	89%	88%	87%	88%
Résultat d'exploitation	1 741	1 724	2 065	54
Marge opérationnelle	10,10%	10,12%	10,92%	0,29%
Résultat net	1 624	72	116	-4 920
Carnet de commandes	85 897	94 587	104 093	108 740
Effectifs	55 200	54 100	50 500	79 900

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/€, p.7

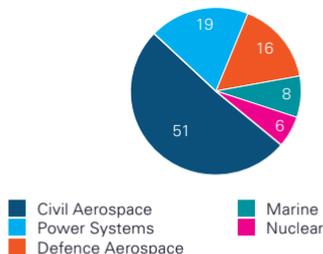
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	RR
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	17 237

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Capital Research & Management Co.	3,93%
Harbor Capital Advisors Inc.	3,07%
Vanguard Group Inc.	2,01%
Baillie Gifford Overseas Ltd	2,32%

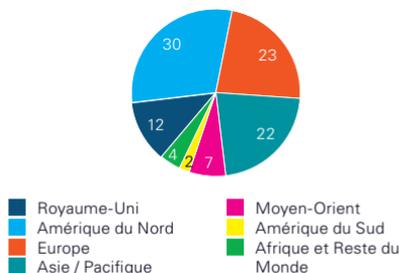
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
AirTanker Holdings Ltd	20%	Royaume-Uni
EUROJET Turbo GmbH	33%	Allemagne
EPI Europrop International GmbH	28%	Allemagne
LHTEC	50%	États-Unis
MTU Turbomeca Rolls-Royce GmbH	33,3%	Allemagne

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Safran	MTU Aero	Avio Aero*	ITP	Pratt & Whitney***	Honeywell	Standard Aero	Naval Group***	Jiangsu A-Star	Embraer
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)	●	●		●						
Turbopropulseurs T56 et AE2100 (C-130)							●			
Turboréacteur AE3007 (RQ-4A/B, EMB145 AEW&C)										●
Systèmes de propulsion pour hélicoptères										
Turbine MTR390-E (Tigre)	●	●		●						
Turbine CTS800 (Dhruv, A129, UH-1Y, AW159 Wildcat)						●				
Turbopropulseur AE1107 (V-22 Osprey)							●			
Turbopropulseur M250 (OH-58D, AH-6, RQ-8A)									●	
Systèmes de propulsion pour drones										
Turboréacteur AE3007 (RQ-4 Global Hawk et MQ-4C Triton)										
Étude de faisabilité FCAS DP (partie moteur)	●									
Systèmes de propulsion navale										
Turbine MT30 (porte-avions type Queen Elizabeth, frégates T26)							●			
Turbine WR-21 (destroyers T45)								●		
Chaudières nucléaires REP-2 (SNLE Vanguard, SNA Astute) et REP-3 (programme Successor)										

* General Electric ** UTC *** ex-DCNS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une année 2014 en forte baisse (-6,2%), un chiffre d'affaires 2015 stable, et une année 2016 repartie à la hausse (+9%), à 14,9 Mds£ (18,3 Mds€), grâce à la bonne tenue des ventes dans les domaines aéronautique et nucléaire.
- ▶ Poursuite du plan de rationalisation interne visant à réduire les coûts de -400 M£ (496 M€) sur la période 2014-2018, avec l'annonce faite en décembre 2016 de l'accélération de la restructuration de la branche Marine (suppression de 800 emplois, en plus des 1 000 postes déjà supprimés en 2016).
- ▶ Face au doublement prévu de la cadence de production des moteurs civils, lancement de la construction d'un nouveau site au Royaume-Uni (un investissement de 150 M£, ~174 M€).
- ▶ En juin 2017, signature d'un accord avec Aviall, faisant de la filiale de Boeing l'unique fournisseur et distributeur de pièces de rechange à travers le monde pour l'ensemble des modèles militaires de la famille des turbopropulseurs AE (dont l'AE 2100 qui équipe les C-130J, C-27J et Shinmaywa US-2, l'AE 1107C destiné au V-22 Osprey ou encore l'AE 3007 installé sur les systèmes de drones Global Hawk).
- ▶ Lors du Salon de Farnborough, en juillet 2016, annonce de la reprise de l'ensemble du capital du motoriste espagnol ITP (dont il détenait jusque là 46,9% du capital) suite à l'acquisition de la part de Sener (53,1%).

Marché national

- ▶ Un marché britannique ne représentant plus que 12% des ventes niveau groupe, très en retrait par rapport aux revenus générés outre-Atlantique (30% en Amérique du Nord).
- ▶ Une position de leader national sur le marché des moteurs et turbines navales militaires confortée suite au lancement du programme de frégates T26 (construction de la tête de série débutée en juillet 2017), lesquelles seront équipées de turbines à gaz MT30 (1^{ère} turbine livrée en avril 2017 au maître d'œuvre BAE Systems).
- ▶ Poursuite des travaux de modification des turbines WVR-21 équipant les frégates T-45 (suite aux problèmes techniques apparus en 2015).
- ▶ Des compétences maintenues dans le domaine des chaufferies nucléaires de propulsion navale grâce à la signature en 2013 d'un contrat cadre d'une durée de 10 ans (SEPP), suivi des premiers contrats liés au programme de futur SNLE Successor (cérémonie de découpe de la première tôle en octobre 2016).
- ▶ Sur le segment moteurs pour avions de combat, ouverture d'un centre de soutien de la flotte de Typhoon sur la base RAF Lossiemouth, en juin 2017, et signature mi-2016 d'un accord avec UTC (Pratt & Whitney) relatif au soutien des moteurs F135 et du LiftSystem des futurs F-35B de la RAF.

Marchés export

- ▶ Un groupe largement implanté à l'international, en particulier aux États-Unis et en zone Asie/Pacifique.
- ▶ En réponse à la politique « Make in India », renforcement de son centre de R&D installé à Bangalore (de 200 à 700 ingénieurs d'ici fin 2017), ouverture d'un nouveau Defence Service Delivery Centre (SDC) en avril 2017 et signature d'un accord avec le chantier naval GRSE relatif à l'assemblage des moteurs Diesel MTU 4000.
- ▶ Aux États-Unis, un premier semestre 2017 marqué par l'obtention de plusieurs marchés majeurs de services et soutien logistique (KC-130J de l'USMC et du Koweït, V-22 de l'USMC et de l'USAF, T-45 de l'US Navy et C130J de l'USAF) pour un montant total supérieur à 1 Mds\$ (~920 M€).
- ▶ Après la Marine italienne en mars 2016 (pour son futur bâtiment de projection), son offre MT30 également sélectionnée en mai 2017 par la Corée du Sud pour équiper ses futures frégates type Daegu.

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements bruts de R&D 2016 représentant un montant de 1,3 Md£ (~1,5 Md€).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil d'administration
 Directeur général
 Directeur financier

H.-P. Schwald
 U. Breitmeier
 U. Kiener

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M CHF)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Autorités fédérales de la Confédération suisse | 100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
RUAG Aviation Malaysia Sdn Bhd	65%	Malaisie
Nitrochemie AG	49%	Suisse
RUAG Simulation Company LLC	49%	ÉAU
Arianespace	3,49%*	France

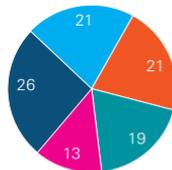
* 2,67% via RUAG Schweiz AG et 0,82% via RUAG Space AB.

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	1 423	1 466	1 633	1 704
Δ (%) [CHF]*	0,63%	1,66%	-2,08%	6,54%
Défense (%)	44%	43%	45%	43%
Export (%)	61%	63%	62%	63%
Résultat d'exploitation	93	95	128	139
Marge opérationnelle	6,56%	6,46%	7,86%	8,13%
Résultat net	76	69	110	106
Carnet de commandes	1 145	1 139	1 271	1 449
Effectifs	8 241	8 114	8 163	8 734

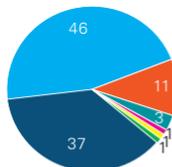
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/CHF, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Aéronautique
- Défense
- Ammotec
- Spatial
- Aérostructures

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Suisse
- Europe (hors Suisse)
- Amérique du Nord
- Asie / Pacifique
- Moyen-Orient
- Amérique du Sud
- Afrique

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	HAL	General Dynamics	United Launch Alliance	Rheinmetall Defence	Saab AB	KMW*	Dassault Aviation	BAL Systems	Airbus	Safran	IAI
Aéronautique											
Avion bi-propulseur Dornier 228NG	●										
HALO (High Altitude and Long Range Research Aircraft)	●										
Drone tactique ADS 95 Ranger											●
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 COBRA	●										
Véhicule de combat d'infanterie IFV 2000							●				
Modernisation à mi-vie char Leopard 2 (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		●						●			

* KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse, +6,5% à 1,7 Md€, grâce à la bonne tenue de l'ensemble de ses activités, en dehors de la branche Aviation, et des perspectives 2017 favorables (tirées par le marché civil et l'export).
- ▶ Une décennie marquée par la forte dynamique du domaine civil, ce dernier représentant 57% du chiffre d'affaires en 2016 contre 36% en 2014.
- ▶ Plusieurs options de privatisation partielle discutées au cours de l'année 2017 entre le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), le conseil d'administration de RUAG et le Département fédéral des finances (DFF).
- ▶ Une division RUAG Defense sortie d'une difficile période de restructuration interne, affichant notamment ses ambitions dans le domaine cybersécurité avec l'acquisition, en décembre 2016, du britannique Clearswift et la création d'une BU dédiée en janvier 2017 (230 employés localisés en Suisse, au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis, en Australie et au Japon).
- ▶ Des activités munitions de petit calibre (RUAG Ammotec) toujours largement orientées vers les applications civiles (segment Sport & Chasse), suite aux rachats de Glaser Handels-AG et de Turfer di Turelli Luica & C., et à la reprise des 60% restants au capital de Gytorp (avril 2017), leader scandinave des cartouches de tir.
- ▶ Une consolidation et un recentrage du groupe dans le domaine spatial, illustrés par la cession de ses activités liées aux instruments scientifiques et à la communication optique, reprises par Thales Alenia Space en juillet 2016, le rachat de l'allemand HTS en mai 2016 et la construction de deux sites de production aux États-Unis et d'un site supplémentaire en Suède (permettant un doublement des capacités de RUAG Space Sweden).

Marché national

- ▶ Leader sur le marché suisse de la défense (37% des ventes 2016), un groupe assurant la production sous licences de certains matériels achetés par la DDPS (également 1^{er} client) auprès des fournisseurs étrangers.
- ▶ Une officialisation de la suspension du programme d'acquisition DSA MP (défense sol-air de moyenne portée) par le chef du DDPS, suite à un rapport sur le prochain avion de combat, remis par un groupe d'experts en mai 2017.
- ▶ En mai 2016, des premiers tests de tirs réussis du système de mortier de 120mm Cobra de RUAG Defence monté sur le porteur 8x8 Piranha 3+ de GDELS, sélectionné par l'armée suisse pour son programme Carrier Mortar (acquisition potentielle de 32 systèmes Cobra entre 2018 et 2022).

Marchés export

- ▶ Une part de 63% du chiffre d'affaires 2016 réalisée à l'export, principalement en Europe (46%) et dans une moindre mesure en Amérique du Nord (11%) et en Asie/Pacifique (4%).
- ▶ RUAG Defence France associé à Thales dans le cadre du marché de réalisation du programme Cerbere (centres d'entraînement représentatifs des espaces de bataille et de restitution des engagements) remporté en décembre 2016.
- ▶ Installation d'un bureau en Malaisie dans la perspective de développer sa présence dans la région Asie du sud-est, notamment sur le segment MCO (hélicoptères et avions de transport régional, civils et militaires).
- ▶ Intégré au consortium australien vainqueur en 2016 de l'appel d'offres lancé par le F-35 Joint Programme Office portant sur le MCO de tous les F-35 dans la région Asie/Pacifique, RUAG Aviation Australia en charge à compter de 2025 de l'entretien de plusieurs équipements (valves, système auxiliaire de puissance, composants des trains d'atterrissage, systèmes pneumatiques et hydrauliques).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D 2016 en forte hausse, +17% à 171 MCHF (~159 M€), soit 9,2% du chiffre d'affaires.

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	BAE Systems	Thales	Leonardo	RUAG	Dassault Aviation	MBDA	Embraer	Bombardier	Diehl Defence	UMS Aero AG	Denel
Aéronautique militaire											
Avion de combat Gripen	●	●	●			●					●
Systèmes Saab 2000 ERIEYE / GlobaEye AEW&C et Swordfish MPA						●	●				
Drone VTOL Skeldar									●		
Démonstrateur UCAV NEURON (conception du fuselage principal, trappes de train, de l'avionique, ainsi que du système carburant)				●							
Systèmes de missiles, systèmes d'armes, artillerie											
Lance-roquettes AT4											
Système de défense aérienne très courte portée sol-air RBS-70NG								●			
Missile anti-navire 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)											
Sous-marin d'attaque conventionnel Type A26											
Électronique de défense											
Système d'éjection de contre-mesures BOL	●										
IDAS (Integrated Defensive Aids System)			●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en hausse de +5,32%, à 28,6 MdsSEK (~3 Mds€), tiré par les ventes des branches Kockums (+25%), Dynamics (+23%) et Aeronautics (+14%), aux activités soutenues par les programmes Gripen, GlobalEye et A26.
- ▶ Un carnet de commandes supérieur à 11 Mds€ depuis deux ans.
- ▶ Effective en janvier 2016, une nouvelle organisation du groupe en 5 grandes branches (Aeronautics, Dynamics, Surveillance, Support & Services, et Industrial Products & Services), formalisant ainsi la dissolution de la branche Security & Defence Solutions (activités reventilées).
- ▶ Après sept opérations d'acquisition et/ou d'investissements au cours de l'exercice 2015, trois nouvelles reprises réalisées entre août 2016 et janvier 2017, le belge Phareos (gestion du trafic maritime), le danois Nordic Defence Industries (systèmes autonomes) et 15% supplémentaires repris dans le capital du brésilien Akaer (passant de 10% à 25%).
- ▶ Sur le segment C4ISR, un renouvellement de sa gamme de radars (Sea Giraffe 1X intégré sur patrouilleur côtier), de systèmes ISR (nouvelle offre AEW&C GlobalEye) et de surveillance maritime (Swordfish MPA disponible sur les cellules Bombardier Q400 et Global 6000 Jet).
- ▶ En juin 2016, par l'intermédiaire de Saab Ventures, lancement d'une nouvelle filiale, Hyker Security, spécialisée dans la cybersécurité (communisations sécurisées).

Marché national

- ▶ Représentant 43% du chiffre d'affaires 2016, un marché domestique très structurant pour le groupe, notamment sur les segments avions de combat et naval militaire.
- ▶ Dans le domaine aéronautique militaire, de nouveaux marchés notifiés en 2016 et 2017 par le FMV, portant sur des prestations de MCO de la flotte de Gripen en service, la modernisation du systèmes IFF des Gripen C/D et la fourniture d'un système HMD de viseur de casques pour le futur Gripen E.
- ▶ Dans le domaine naval, un marché de modernisation des corvettes de type Gävle (2017-2020) obtenu en juin 2017, et un contrat de développement et de production d'un nouveau système d'intégration de torpilles (TIS) pour les futurs sous-marins A-26, les sous-marins type Gotland et les corvettes type Visby, notifié en décembre 2016.
- ▶ Lancement par le FMV, en mars 2017, d'un programme de systèmes de missiles anti-navires nouvelle génération (intégrés aux avions de combat Gripen E et aux corvettes type Visby), avec la notification d'un contrat de développement et de production (2017-2026) de 3,2 MdsNOK, soit 349 M€ (en partenariat avec l'allemand Diehl Defence, prolongeant ainsi leur collaboration initiée sur les systèmes de missiles RBS15).

Marchés export

- ▶ Une part de 57% des ventes 2016 réalisée à l'export, et désormais caractérisée par une répartition équilibrée entre les zones Asie, Amériques et Europe (des ventes portées par les branches Surveillance et Dynamics).
- ▶ En Europe, des positions solides au Royaume-Uni, en France (marché Roquette NG), en Allemagne, en Finlande, au Danemark (inauguration en août 2016 d'un site de production de systèmes de communications avancées à Sønderborg), aux Pays-Bas, en Croatie, et plus récemment en Pologne (partenariat avec PGZ/Mesko pour le MCO des missiles RBS15 Mk3, sélection du chantier naval PGZ/Polish Nauta pour construire la plateforme du futur bâtiment de renseignement électronique de la Marine suédoise).
- ▶ Des perspectives positives aux Etats-Unis (projet T-X Trainer, systèmes radar) et en Inde (MCO IDAS).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses 2016 de R&D en hausse (+8,8%), à 7,4 MdsNOK (784 M€).

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste, systémier-équipementier

- ▶ Propulsion aéronautique, spatiale et missile
- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques
- ▶ Optronique, avionique, navigation, électronique et logiciels critiques
- ▶ Systèmes de drones

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration Ross McInnes
 Directeur général Philippe Petitcolin
 Directeur financier Bernard Delpit

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole SAF
 Lieu de cotation NYSE Euronext Paris
 Capitalisation (M€) 33 696

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État français	14,00%
Dirigeants et salariés	7,70%
Autocontrôle	1,90%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ArianeGroup	50%	France
Sofradir	50%	France
EPI EuroProp International GmbH	28%	Allemagne
Roxel	50%	France
CFM International	50%	France / États-Unis
Optrolead	50%	France

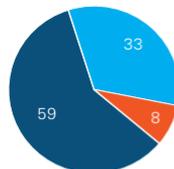
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	14 158	15 355	15 536	15 781
Δ (%)	3,99%	8,45%	1,18%	1,58%
Défense (%)	~20%	~20%	~20%	~20%
Export (%)	78%	79%	76%	79%
Résultat d'exploitation	1 469	1 982	1 601	2 386
Marge opérationnelle	10,38%	12,90%	10,31%	15,12%
Résultat net	1 415	1 313	1 532	1 861
Carnet de commandes	55 397	63 754	58 718	62 320
Effectifs**	66 289	68 945	61 420	57 542

* Données 2015 retraitées.

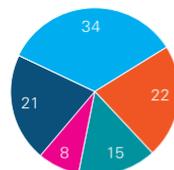
** Effectifs 2015 et 2016 hors activités Sécurité (cédées en 2017).

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Propulsion aéronautique et spatiale ■ Défense
 ■ Équipements aéronautiques

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ France ■ Asie et Océanie
 ■ Amérique ■ Afrique et Moyen-Orient
 ■ Europe

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Rolls-Royce	MTU Aero Engines	ITP	MBDA	HAL	General Electric	Ecalys	Thales	AVIC
Systèmes de propulsion pour aéronefs									
Turboréacteur M88-2 E4 (Rafale)									
Turbopropulseur TP400-D6 (A400M)	●	●	●						
Famille de turbomoteurs RTM322 (NH-90, AW101, AH Mk.1)									
Famille de turbomoteurs Ardiden					●				●
Turbomoteur MTR390 et MTR390-E (Tigre)	●	●	●						
Moteurs spatiaux									
Propulsion plasmique (PPS 1350-G, PPS 1350-E, PPS5000, TMA)									
Systèmes de propulsion pour missiles									
Turboréacteur TR60-30 (SCALP/Storm Shadow)				●					
Turboréacteur TR50 (McCN)				●					
Systèmes optroniques et de navigation									
Mât optronique Series 30 SMS (SNA Suffren)									
Système de navigation inertielle SIGMA 40 XP									
Boules optroniques gyrostabilisées Euroflir 410							●		
Armements et missiles									
Autodirecteurs IR (MICA air-air et VL, Mistral, AASM, FASGW(H)/ANL)				●					
AASM (Armements guidés air-sol intelligents de nouvelle génération)				●					
Systèmes de drone									
Drone de surveillance longue endurance Patroller						●			
Étude de faisabilité FCAS DP (partie moteur)	●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en légère hausse (+1,6%), à 15,8 Mds€, tiré par les ventes d'équipements aéronautiques (+4%), et de bonnes perspectives 2017 grâce à un carnet de commandes à 62,3 Mds€.
- ▶ Un montant de 705 M€ dédié aux investissements industriels en 2016, sur ses sites français (nouveau pôle technologique de Safran Electronics & Defense à Eragny, construction des futures infrastructures de Safran Ceramics au Haillan et adaptation de celles de Genevilliers, Evry-Corbeil et du Creusot) et étrangers (nouveaux sites de production en Pologne et au Mexique, et extensions au Maroc et aux Etats-Unis).
- ▶ Finalisation de la cession de ses activités d'identité et de sécurité en mai 2017 et de ses activités de détection (Morpho Detection LLC) en avril 2017, reprises respectivement par Advent International et Smiths Group, et discussions en cours avec Hexcel dans le cadre de la cession de Structil (site de Vert-Le-Petit ; 70 salariés).
- ▶ Après plusieurs mois de discussions, un accord signé avec Zodiac Aerospace fin mai 2017 prévoyant les termes du rapprochement des deux entreprises (offre publique de Safran sur le capital de Zodiac Aerospace).
- ▶ Acquisition de la PME française ISEI, spécialiste de la gestion des données de vol pour hélicoptères, en juin 2017, et des investissements réalisés par le biais de Safran Corporate Ventures au sein des start-ups Callaps (optique quantique), Safety Line (big data pour le transport aérien) et Diota (réalité augmentée pour l'industrie) ainsi que dans le leader européen des microprocesseurs de nouvelle génération, Kalray.
- ▶ Dans le domaine des lanceurs, la coentreprise détenue à parité avec Airbus, ArianeGroup (ex-Airbus Safran Launchers, ASL), pleinement opérationnelle depuis juin 2016.

Marché national

- ▶ Une nouvelle commande d'armements air-sol modulaires (AASM « Block 4 ») notifiée par la DGA fin décembre 2016 (premières livraisons en 2019).
- ▶ Dans le domaine de la dissuasion, obtention d'un marché de développement et de réalisation d'une version améliorée du Système Global de Navigation (SGN) destiné aux SNLE type Le Triomphant (janvier 2017) et dans le secteur spatial, sélection de la centrale de navigation SpaceNaute (technologie GRH) par ArianeGroup pour équiper le futur lanceur Ariane 6 (novembre 2016).
- ▶ Dans le cadre du programme Tigre, une tranche complémentaire de 18 nouveaux viseurs optroniques STRIX notifiée par l'OCCAR en juin 2017.
- ▶ L'offre Patroller sélectionnée dans le cadre du programme Systèmes de drones tactiques (SDT), avec un contrat notifié par la DGA le 5 avril 2016 (14 systèmes, en remplacement des drones Sperwer).

Marchés export

- ▶ Un groupe largement tourné vers l'export, avec une part de 79% des ventes en 2016, principalement en zones Amériques (34%), Europe (22%, hors France), Asie&Océanie (15%) et Afrique/Moyen-Orient (8%).
- ▶ Un marché majeur remporté auprès de l'US Army en mars 2017, portant sur la fourniture de systèmes de vision nocturne et de désignation laser LTLML II (5 ans, 281 M€, production par sa filiale américaine Optics 1).
- ▶ Une consolidation de ses activités en Corée du Sud, suite à la sélection en 2016 des moteurs Arriel pour motoriser les hélicoptères LCH et LAH, et à la signature d'un partenariat stratégique avec Hanwha mi-2017.
- ▶ De nouveaux contrats de support relatifs aux RTM322 des NH90 (Allemagne, Agence NAHEMA), Arrius 2B2Plus et Arriel 2E des H135 et H145 (Royaume-Uni) et TP400 motorisant les A400M (Malaisie).

Technologies et Innovations

- ▶ En 2016, un financement de la R&D en baisse (-11,8%), à 1,7 Mds€ (la RT&D autofinancée s'élevant à 1,1 Mds€ et les financements externes à 602 M€).

**DOMAINES D'ACTIVITÉS**

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Aéronautique (ST Aerospace)
- ▶ Électronique de défense et spatial (ST Electronics)
- ▶ Terrestre (ST Kinetics)
- ▶ Naval (ST Marine)

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil d'administration
Président-directeur général
Directeur financier

C. S. Kwa
V. Chong Sy Feng
C. Foo

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	S63
Lieu de cotation	SGX
Capitalisation (M SGDS)	11 757

Principaux actionnaires (au 31.12.2016)

Temasek Holdings Pte Ltd (Fonds souverain singapourien)	49,99%
Citibank Nominees Singapore Pte Ltd	10,45%
DBS Nominees Pte Ltd	9,99%
DBSN Services Pte Ltd	5,69%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
EFW	55%	Allemagne
Timoney Holdings Ltd	27,68%	Irlande
Turbine Overhaul Services	49%	Singapour
ST Electronics (Satellite Systems)	51%	Singapour
First Response Marine	50%	Singapour

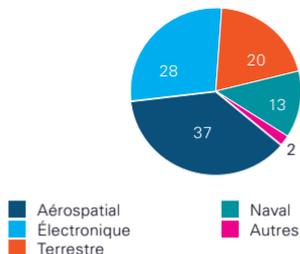
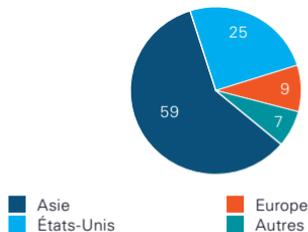
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	3 991	3 887	4 153	4 375
Δ (%) /SGDS)*	3,97%	-1,49%	-3,13%	5,50%
Défense (%)	38%	39%	36%	35%
Export (%)**	42%	42%	38%	41%
Résultat d'exploitation	405	330	335	308
Marge opérationnelle	10,15%	8,49%	8,05%	7,05%
Résultat net	356	319	349	323
Carnet de commandes	7 580	7 784	7 589	7 615
Effectifs	22 837	22 671	22 388	21 584

* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.

Voir taux de change €/SGDS, p.7.

** Marché domestique = zone Asie.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)**CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)**

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Lockheed Martin	DSO	Orbital ATK	Saab Kockums	SAC	Otokar	Elbit Systems	Leonardo	General Dynamics	Thales	SatixFy
Aéronautique											
MCO et modernisation de l'avion de combat F-16	●										
MCO et modernisation de l'avion de transport C-130/L100 Hercules	●										
Drone tactique Skyblade IV		●									
Mini-drone Skyblade III et 360 UAS		●									
Électronique, cyber et spatial											
Terminaux VSAT (Famille Agilis, Agilis HALE UAV)											●
Système fantassin ACMS (Advanced Combat Man System)											
Système de liaison de données STellar DLink											
Satellite d'observation terrestre TeLEOS-1		●									
Famille de micro-satellites (Bus) SS-100			●		●						
Solutions de cybersécurité DigiSAFE											
Terrestre											
Véhicule blindé à roues 8x8 Terrex AV-81, Terrex 2 et Terrex 3					●	●	●				
Véhicules blindés haute mobilité chenillés (Bronco NG)								●			
Canon léger tracté Pegasus 155mm											
Munitions de 40mm								●	●		
Naval											
Patrouilleur hauturier type LMV				●			●		●		
Fast Missile Craft type Ambassador IV	●						●				

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après deux années de baisse consécutives, un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +5,5%, à 6,68 MdsSGD (4,38 Mds€), tiré par les ventes des branches Aerospace (+19%) et Electronics (+10%), lesquelles permettent de compenser les résultats en demi-teinte des activités Marine (-12%) et Land Systems (-7%).
- ▶ Dans le secteur aéronautique civil, une entreprise au premier rang mondial sur les segments MCO et terminaux VSAT, et des ambitions fortes dans les domaines du leasing moteurs et de la conversion (montée au capital d'Elbe Flugzeugwerke à hauteur de 55%, une JV co-détenue avec Airbus DS GmbH).
- ▶ Des activités défense représentant 35% des ventes 2016, une part en léger recul ces deux dernières années.
- ▶ Lancement d'un plan de rationalisation en 2016 destiné à renforcer les synergies intra-groupes, en particulier au sein de sa branche Electronics (fusion d'entités et de filiales) et dans le domaine du management de l'ingénierie (création de ST Engineering Management Services).
- ▶ Une montée en puissance de son offre cyber, marquée par un positionnement sur le segment des Smart Cities (acquisition de SP Telecommunications en mai 2017) et par le lancement de nouvelles solutions intégrées commercialisées par ST Electronics (mai 2016).
- ▶ Un renouvellement de sa gamme dans les domaines armement terrestre (version NewGen du véhicule à haute mobilité Bronco, nouvelles variantes du véhicule blindé 8x8 Terrex AV-81, fusil d'assaut BMCR, équipements du combattant ARIELE) et naval (famille de navires de surface type Vanguard).

Marché national

- ▶ Premier fournisseur des forces armées nationales, et principal bénéficiaire du plan SAF 2030 destiné à moderniser les équipements de la Marine, de l'armée de Terre et de l'armée de l'Air.
- ▶ Un développement en direction du secteur spatial, reflet des ambitions de Singapour dans le domaine, avec le lancement réussi, le 16 décembre 2015, du premier satellite singapourien TeLEOS-1 (construit par ST Electronics) et la signature, en février 2017, d'un partenariat avec la Défense Science & Technology Agency (DSTA) relatif au programme TeLEOS-2.
- ▶ De nouvelles étapes franchies dans le cadre du programme de patrouilleurs hauturiers LMV (8 navires commandés en 2013), avec le lancement de la tête de série en juillet 2015, l'entrée en phase de production de la 2^{ème} unité en avril 2016, puis de la 3^{ème} et 4^{ème} unités, respectivement en octobre 2016 et mars 2017.
- ▶ Dans le domaine terrestre, en mars 2017, notification par le ministère singapourien de la Défense d'un contrat portant sur la production d'une nouvelle génération de véhicules blindés de combat destinés à remplacer les véhicules Ultra M113 (premières livraisons en 2019).

Marchés export

- ▶ Des ventes export représentant en 2016 une part de 41% du chiffre d'affaires (réalisées majoritairement sur le marché asiatique, suivi des Etats-Unis).
- ▶ Une pénétration du marché américain de la défense par le biais d'acquisitions mais également d'accords de coopération, comme avec GD (munitions de 40mm HV Airburst) et SAIC (16 prototypes Terrex 2 livrés en 2016 dans le cadre du programme ACV 1.1).
- ▶ De nombreux marchés remportés en 2016 sur le segment des munitions (Amérique latine et Moyen-Orient).
- ▶ En Arabie saoudite, renforcement de sa présence locale avec la création de la coentreprise ZHR Marine avec Zamil Group et Raytheon (août 2016) et l'installation d'une filiale en électronique de défense (février 2017).

Technologies et Innovations

- ▶ Des financements R&D atteignant 109 M\$SGD en 2016 (71 M€), soit 1,6% du chiffre d'affaires.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systèmier-équipementier

- ▶ Hélicoptères civils et militaires (Bell Helicopter)
- ▶ Avions militaires et jets d'affaires (Textron Aviation)
- ▶ Systèmes de défense et de sécurité (Textron Systems et TRU Simulation + Training)
- ▶ Industries (Kautex, EZ-GO, Greenlee, Jacobsen)
- ▶ Finance

GOUVERNANCE

Président-directeur général **Scott C. Donnelly**
 Directeur financier **Frank T. Connor**

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	TXT
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	12 987

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

T. Rowe Price Associates Inc.	13,82%
Vanguard Group Inc.	9,09%
Capital Research Global Investors	6,75%
State Street Corp.	4,28%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
CESSNA-AVIC Aircraft (Zhuhai) Co., Ltd	N/R	Chine
CESSNA-AVIC Aircraft (Shijiazhuang) Co., Ltd	N/R	Chine
Textron Airland LLC	50%	États-Unis
TFS/Tri-Star Co., Ltd	80%	Taiwan

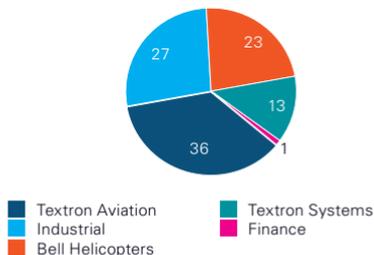
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M €uros	2013	2014	2015	2016
CA	9 114	10 446	12 098	12 456
Δ (%) [\$]*	-1,09%	14,66%	-3,28%	2,72%
Défense (%)	35%	34%	31%	32%
Export (%)	38%	37%	38%	38%
Résultat d'exploitation**	507	642	875	791
Marge opérationnelle	5,57%	6,15%	7,23%	6,35%
Résultat net	375	452	628	869
Carnet de commandes	7 435	8 037	7 775	7 819
Effectifs	32 000	34 000	35 000	36 000

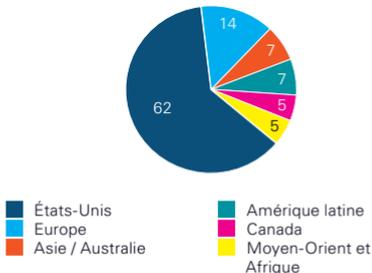
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €, p.7

** Défini dans les Documents de référence comme "Income from continuing operations before income taxes".

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Boeing	Lockheed Martin	FHI	AviLand	Pilatus	AIDC	Rheinmetall Defence	L3 Technologies*	Rolls-Royce	Orbital ATK	Alcoa	Thales
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-1Z Viper			●									
Textron Aviation (CESSNA, Beechcraft)												
Avion d'entraînement T-6 Texan II					●							
Avion léger d'attaque AT-6B Texan II		●			●							
Textron Systems (Aéronefs avec ou sans pilote)												
Famille de drones tactiques Shadow et Night Warden												
Drones Aerosonde												
Avion léger d'attaque et ISR Scorpion				●								●
Textron Systems (Systèmes terrestres et navals)												
Véhicule blindé 4x4 Commando							●					
Motor Lifeboat (MLB)												
Ship-to-Shore Connector (SSC)							●	●		●		
Textron Systems (Systèmes de défense et munitions)												
Munition rôdeuse Battlehawk												
Système de munition intelligente SPIDER									●			
Munitions guidées de précision FURY												●

* ex-L3 Communications

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en hausse de +2,7%, à 13,79 Mds\$ (12,46 Mds€), tiré par les ventes des branches Textron Systems (+15%), Industrial (+7%) et Textron Aviation (+2%), venant compenser les difficultés de la branche hélicoptériste Bell (-6%) sur le marché civil (114 unités livrées en 2016 contre 175 en 2015).
- ▶ Depuis 2015, une restructuration du groupe en 5 branches (Bell, Textron Systems, Industrial, Textron Aviation et Finance) suite à plusieurs opérations de croissance externe dans les domaines aéronautique (rachat de Beechcraft) et simulation (reprise de Mechtronix et Opinicus).
- ▶ La ligne d'activités Drones consolidée avec la mise sur le marché du drone tactique Nightwarden, en juin 2017, et l'inauguration, en mai 2016, à Blackstone, d'un nouveau site de MCO et d'entraînement dédié aux systèmes autonomes.

Marché national

- ▶ Un taux de dépendance aux commandes nationales élevé, avec une part de 62% du chiffre d'affaires 2016 réalisée sur le marché domestique (25% pour le seul client gouvernemental, hors FMS), principalement militaire (notamment pour les branches Textron Systems et Bell Helicopter).
- ▶ Poursuite des livraisons à l'USMC et à l'USAF du produit phare du groupe, le V-22 Osprey réalisé en coopération avec Boeing), programme représentant à lui seul 36% du chiffre d'affaires de Bell en 2016.
- ▶ Dans l'optique du futur programme américain OA-X destiné à remplacer la flotte des A-10 (200 appareils commandés d'ici 2022), les appareils Scorpion et AT-6 Wolverine en concurrence face au Super Tucano A-29 (Embraer et Sierra Nevada Corp.).
- ▶ Parmi les deux fournisseurs présélectionnés dans le cadre des marchés Mid-Endurance Unmanned Aircraft Systems (MEUAS) III de l'US Special Operations Command (USSOCOM) en juin 2017 et adaptation des systèmes Aerosonde aux navires de l'US Navy en juillet 2017.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 38% du chiffre d'affaires 2016, générées principalement en Europe (14%), Asie/Australie (7%) et Amérique latine (7%).
- ▶ Une dynamique de coopération en zone Asie/Australie, notamment au Japon (partenariat avec FHI, ventes de 5 appareils V-22), en Inde (avec TASL dans le domaine aéronautique et Quantum Simulators sur le segment simulation), en Indonésie (avec PT Dirgantara) et en Australie (avec BAE Systems Australia).
- ▶ L'Australie considérée comme une cible export stratégique (sa filiale locale renommée Textron Systems Australia Pty Ltd depuis août 2016), en particulier sur les segments drones (perspective d'une variante VTOL du RQ-7 Shadow) et hélicoptères militaires.
- ▶ Lancement à l'export de l'offre de drones Aerosonde HQ au cours du dernier trimestre 2016 et émergence de potentielles opportunités pour l'appareil Scorpion (Arabie saoudite).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée 2016 à 677 M\$ (612 M€), en baisse de -13%.
- ▶ Premier vol pour le Scorpion de série, avion biréacteur de combat/ISR/entraînement, en décembre 2016, lequel a également franchi deux mois plus tôt l'étape de démonstration de ses capacités de combat (en revanche décision de ne pas proposer l'appareil dans le cadre du programme T-X Trainer).
- ▶ Lancement au cours du second semestre 2017 de la phase de tests au sol du V-280 Valor (aéronefs à rotors basculants) et annonce, en octobre 2016, de la finalisation du développement des munitions guidées de précision Fury (en coopération avec Thales) et G-CLAW.

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques
- ▶ Senseurs, systèmes et communications
- ▶ Systèmes d'armes et de munitions
- ▶ Entraînement et simulation
- ▶ Espace (voir Fiche Thales Alenia Space)

GOUVERNANCE

Président-directeur général : Patrice Caine
 Directeur général finances et SI : Pascal Bouchiat

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)*

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	12 698	12 974	14 063	14 885
Δ (%)	-10,31%	2,17%	8,40%	5,85%
Défense (%)	51%	50%	50%	50%
Export (%)	72%	74%	76%	76%
Résultat d'exploitation	1 011	985	1 216	1 354
Marge opérationnelle	7,96%	7,59%	8,65%	9,10%
Résultat net	573	714	765	946
Carnet de commandes	24 469	27 285	32 292	33 530
Effectifs	59 467	60 781	62 194	64 071

* Données ajustées.

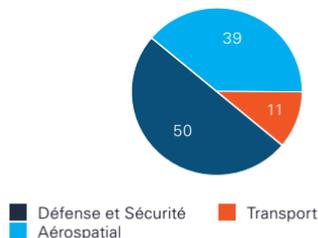
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole : HO
 Lieu de cotation : NYSE Euronext
 Capitalisation (M€) : 20 120

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

État français	25,77%
Dassault Aviation	24,71%
Salariés	2,51%
Thales	0,39%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)

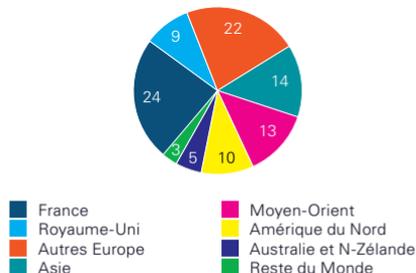


PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Naval Group*	35%	France
Thales Alenia Space	67%	France
Sofradir	50%	France
Telespazio S.p.A.	33%	Italie
Electronica S.p.A.	33%	Italie
Air Tanker Holdings Ltd	13%	Royaume-Uni
Diehl Aerospace GmbH	49%	Allemagne

* ex-DCNS

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Elbit Systems	MBDA	Dassault Aviation	Naval Group*	BAE Systems
Systèmes de combat et électronique embarquée					
Système de gestion de combat TACTICOS					
Système de guerre électronique SPECTRA		●			
Radar AESA RBE-2		●			
Nacelle de désignation Damocles					
Viseurs de casque TopOwl et Scorpion					
Systèmes de mission et de surveillance					
Radios logicielles CONTACT et SYNAPS					
Drone ISTAR Watchkeeper Wk450	●				
Radars et capteurs					
Radars Ground Master (200 et 400)					
Suites sonar 2076 et S-CUBE			●	●	
Missiles, armes et munitions					
Mortiers de 81mm LLR et de 120mm RT					
Systèmes de roquettes à induction (dont roquette guidée laser)					
Autodirecteurs EM		●			
Famille de missiles sol-air futurs (FSAF)		●			
Véhicules militaires					
4x4 HAWKEI et MRAP BUSHMASTER					
Cybersécurité					
Sécurité de l'information militaire (TEOREM, ELIPS-SD, CYBELS, ECHINOPS, TCE21)					
Modules matériels de sécurité (HSM) nShield					

* ex-DCNS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +5,8%, à 14,9 Mds€, tiré par la croissance des ventes de la branche Aérospatial (+7,9%), et dans une moindre mesure, Défense & Sécurité (+4,3%) et Transport (+5,5%).
- ▶ Après une année 2015 record en termes de prises de commandes, à 18,9 Mds€, un niveau toujours solide en 2016, à 16,5 Mds€, et des perspectives 2017 autour des 14 Mds€.
- ▶ Des activités cédées ou en voie de l'être, l'activité gestion d'identité reprise par le Groupe Imprimerie Nationale (accord en date de mars 2017) et l'activité billettique de collecte de paiement pour les opérateurs de transport et systèmes de gestion de péages routiers et de parkings (échec des négociations avec Latour Capital, en mai 2017).
- ▶ Dans le domaine de la cybersécurité, après l'acquisition de Vormetric en octobre 2015, une nouvelle étape franchie avec la reprise de l'américain Guavus en avril 2017, leader des solutions de traitement et d'analyse en temps réel des mégadonnées, et mise en place de solutions communes avec ses partenaires stratégiques Microsoft (technologie « bring your own key », solution de chiffrement CYRIS for SharePoint) et Cisco (sécurisation des systèmes d'information des opérateurs d'importance vitale).

Marché national

- ▶ Un marché national représentant 24% du chiffre d'affaires en 2016, stable par rapport à l'année précédente.
- ▶ Son offre basée sur le Spy' Ranger (en partenariat avec Aviation Design et Merio) sélectionnée en décembre 2016 dans le cadre du programme Systèmes de Mini-Drone de Reconnaissance (SMDR, en remplacement du DRAC de l'armée de Terre), un marché notifié par la DGA en décembre 2016 pour un montant de 104 M€ (commande ferme de 35 systèmes sur 70 envisagés, premières livraisons en 2019).
- ▶ Dans le domaine de la gestion logistique, un marché majeur remporté en avril 2017 auprès de la SIMMAD portant sur la mise en oeuvre d'une Logistique Optimisée pour le Réapprovisionnement de Consommables Aéronautiques au profit des forces armées françaises (programme LORCA ; 977 M€ maximum sur 10 ans).
- ▶ En partenariat avec RUAG Defence France, obtention fin 2016 du marché CERBERE pour la modernisation de l'instrumentation des centres d'entraînement en conditions réelles de l'armée de Terre.
- ▶ Partie intégrante du programme français SLAM-F, le programme franco-britannique de guerre des mines (MMCM) officiellement entré en phase de réalisation en octobre 2016 (premiers prototypes livrés en 2019 ; fourniture par Thales d'un sonar remorqué T-SAS et de son antenne SAMDIS).

Marchés export

- ▶ Une part de 76% des ventes générée à l'export, résultat d'une implantation réussie en Europe (Royaume-Uni, Pays-Bas) et en Australie, et d'une stratégie de conquête des marchés en Amérique latine (Brésil), au Moyen-Orient (Arabie saoudite, ÉAU, Qatar, Oman, Égypte), en Asie (Inde, Chine, Malaisie et Singapour) et en Amérique du Nord.
- ▶ Un 5^{ème} centre opérationnel de cybersécurité (CSOC – Cybersecurity Operation Center) ouvert à Hong Kong en mai 2017 et un centre d'entraînement à la cybersécurité établi en Belgique en juin (400 recrutements prévus au niveau mondial dans ce domaine).
- ▶ Au-delà des commandes liées aux ventes de Rafale en Inde, en Égypte et au Qatar, de nouveaux marchés remportés au Moyen-Orient (radios tactiques), au Royaume-Uni (sonars remorqués pour les frégates T26, et mise à niveau des systèmes de communication des T23, système de contrôle aérien de la Royal Navy), au Danemark (émetteur CWI) ou encore en Australie (systèmes de sonars destinés aux sous-marins Collins).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée atteignant les 741 M€ en 2016, en hausse de +5%.



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 Galle
 Directeur financier Evrard Decourcelle

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	-2 100	-2 100	-2 100	-2 400
Δ (%)	=	=	=	14,29%
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
Carnet de commandes	N/R	-2 200	N/R	N/R
Effectifs	-7 500	-7 500	-7 500	7 980

STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Thales	66,66%
Leonardo	33,33%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Pyxalis	15,53%	France
Airstar Aerospace	8,61%	France
Altec SpA	63,75%	Italie
RASCOMSTAR QAF	12,36%	Maurice
Universum Space Technologies	40%	Russie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	OHB Group	Visiona TE	Indra Sistemas	Leonardo	Thales	Safran	Orbital ATK
Plateformes satellitaires (BUS)								
Plateformes Spacebus NEO (Syracuse 4)	●					●	●	
Plateformes orbite basse Proteus (Göktürk 1) et ELiTeBus (Iridium-NEXT)						●		●
Charges utiles								
Unités de senseurs électroniques (SAR-Lupe)		●				●		
Télécommunications								
Satellite de télécommunications militaires SGDC			●			●		
Systèmes spatiaux habités et transport								
Module cargo pressurisé de l'ATV			●					
Systèmes d'observation								
Satellite d'observation Cosmo-SkyMed 2G					●	●		
Satellite de reconnaissance optique CSO	●							
Satellite d'imagerie météorologique Meteosat3G		●				●		
Systèmes de navigation								
Système de navigation par satellite GALILEO	●	●				●		
Système EGNOS		●		●	●	●		
Systèmes de propulsion								
Sous-système XPS (propulsion plasmique)							●	

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Parmi les leaders européens et mondiaux sur le marché des systèmes, des satellites, des instruments et des plates-formes de télécommunication et d'observation de la Terre, des infrastructures spatiales et des systèmes de navigation.
- ▶ Finalisation, en novembre 2016, de l'opération de reprise de la division optoélectronique du suisse RUAG, actant une consolidation des compétences dans le domaine des instruments pour satellites scientifiques et des équipements permettant les communications optiques dans l'espace.
- ▶ Dans l'objectif de lever certains des verrous technologiques liés au projet Stratobus, dirigeable autonome de la famille des HAPS (High Altitude Platform System) (lancé en 2015), décision prise en juin 2017 de prendre une participation minoritaire dans la PME française Airstar Aerospace (spécialisée dans la construction d'aérostats et de structures souples).
- ▶ En mai 2017, un nouveau centre industriel 4.0 créé à Hasselt, en Belgique, dédié à la production automatisée de l'assemblage de cellules photovoltaïques.

Marché national

- ▶ Dans le domaine militaire, un fournisseur historique de systèmes de télécommunications hautement sécurisés, de systèmes d'observation, et de charges utiles optiques et radars à haute résolution.
- ▶ Sur le segment des systèmes de collecte de données par satellites, notification par l'Agence spatiale française CNES en mai 2017 d'un contrat de fourniture de l'instrument Argos Neo qui sera embarqué à bord du démonstrateur de nano satellite Angels.
- ▶ Deux nouveaux contrats signés en décembre 2016 avec l'Agence spatiale européenne (ESA) et l'Agence européenne GNSS (GSA), couvrant respectivement les services d'ingénierie pour le développement de l'infrastructure Galileo et le support pour le début des services opérationnels du système (pour un montant total de 180 M€ sur la période 2017-2020).
- ▶ Dans le cadre du programme COSMO-SkyMed de seconde génération (CSG), la dernière tranche de finalisation du contrat notifiée en novembre 2016 par l'Agence spatiale italienne ASI (77 M€).
- ▶ Dans le cadre du programme Copernicus, un nouveau marché notifié par l'ESA en février 2016 (450 M€) portant sur la construction des satellites Sentinel-3C et D, après celui obtenu en décembre 2015 relatif à la réalisation des satellites Sentinel-1C et D dédiés à la surveillance de l'environnement (402 M€).

Marchés export

- ▶ Un partenariat signé avec Telespazio et Spaceflight, société américaine du domaine de l'observation de la Terre à haute résolution et revisite, s'accompagnant notamment d'un investissement minoritaire dans Spaceflight et de la création d'une coentreprise industrielle entre Thales Alenia Space et Spaceflight.
- ▶ Au Brésil, dans le cadre du contrat SGDC, livraison en décembre 2016 au maître d'œuvre VISIONA Tecnologia Espacial du premier satellite de télécommunications duales (mis en orbite en mai 2017 par ArianeGroup).
- ▶ En Espagne, obtention fin 2016 par TAS España d'un contrat de l'ESA relatif au développement préliminaire des technologies dédiées à un instrument thermique d'observation dans le domaine de l'infrarouge (consortium associant TAS France, Kampf Telescope Optics, Leonardo et Sener) et démarrage de la coopération avec Sener visant à en faire un champion national dans le domaine des instruments d'observation optique.

Technologies et Innovations

- ▶ Mise en place avec le Laboratoire d'Astrophysique de Marseille - LAM, unité mixte de recherche du CNRS et d'Aix-Marseille Université, d'un laboratoire commun dédié au développement de Systèmes Optiques et d'Instrumentation Embarquée (SOIE), inauguré en juillet 2017.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur
 Filiale du conglomérat Thyssenkrupp AG

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

GOUVERNANCE

Directeur exécutif
 Directeur financier

Dr P. Feldhaus
 E. Müller

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.09.2016)

M €uros	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
CA	1 334	1 743	~1 700	~1 600
Δ (%)	12,38%	30,66%	-2,47%	-5,88%
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
Prises de commandes	364	1 479	N/R	N/R
Effectifs	3 800	3 300	~3 200	~3 200

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	TKA
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	14 460

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

AKBH Foundation	23,03%
Cevian Capital	15,08%
Franklin Mutual Advisers LLC	2,38%
Vanguard Group Inc.	1,72%

* Structure du capital de la maison-mère ThyssenKrupp AG.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ThyssenKrupp Marin Sistem Gemi Sanayi ve Ticaret A.S.	60%	Turquie
MTG Marinetechnik GmbH	49%	Allemagne
Lisnave-Estaleiros Navais S.A.	20%	Portugal

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Diehl Defence	Roketsan	Lürssen Defence	Fincantieri	DSME	ST Engineering	Kongsberg	Hyundai Heavy Industries	Goçuk Shipyard	SMW Gdynia	Siemens
Sous-marins d'attaque conventionnels											
type 209/1400mod				●				●			
type 210mod											
type 212A			●								
type 214				●			●	●			
type 218SG					●						
Navires de surface											
Frégate F125		●									
Frégate, corvette et patrouilleur hauturier de type MEKO									●		
Corvette K130		●									
Navire de soutien logistique type Berlin		●									
Équipements											
Système de missile IDAS	●	●				●					
Système de sauvetage individuel HABETaS											
Piles à combustible HDW										●	
Système de contre-mesures TCM											
Structures en composite											
Services											
Système de simulation et d'entraînement VISTIS											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires en baisse pour la deuxième année consécutive, à 1,6 Md€ (-5,9%), mais un retour à la croissance attendu pour le prochain exercice en raison de nouvelles commandes enregistrées à l'export (Norvège et Singapour notamment).
- ▶ En avril 2017, reprise des 49% d'Airbus détenus dans le capital de l'électronicien Atlas Elektronik, désormais filiale à 100% du groupe.

Marché national

- ▶ Des activités navires de surface fortement dépendantes des programmes de la Marine allemande, notamment le programme de frégates F125 en voie de finalisation (baptême de la 4^{ème} et dernière unité en mai 2017), et celui des corvettes K130, lequel aura vu une nouvelle commande de 5 unités notifiée en juin 2017 au consortium ARGE K130 (TKMS, Lürssen, rejoint par German Naval Yards Kiel, filiale de Privinvest, avec une part de 15%).
- ▶ Dans le cadre du programme de navires multi-missions MKS 180, destinés à remplacer à partir de 2023 les navires d'attaque rapide Type 143 et les frégates F123, dépôt d'une offre en partenariat avec Lürssen mi-2016 (annonce en février 2017 d'une intention d'acquisition portée à 6 navires contre 4 initialement, décision attendue fin 2017).

Marchés export

- ▶ Un renouvellement et une extension de son offre export, avec la présentation du design des sous-marins type 218SG et 216, et dans le domaine des navires de surface, les frégates MEKO 600 et CSL Light Frigate, et sur le haut du segment, MEKO A-400 (8 000 t).
- ▶ Des activités sous-marins relativement dynamiques sur les marchés grand export comme l'illustrent l'annonce faite par Singapour d'une commande de 2 sous-marins type 218SG supplémentaires (mai 2017), la livraison du premier des quatre sous-marins type 209/1400 commandés par l'Égypte (avril 2017) et l'intention d'acquisition par Israël de 3 nouveaux bâtiments (octobre 2016).
- ▶ Des perspectives également en Inde dans le contexte du marché P751 lancé en juillet 2017, et prévoyant l'acquisition de 6 sous-marins dotés d'un système AIP (RFI envoyé à 6 compétiteurs) et en Indonésie dans le cadre d'un partenariat avec l'entreprise turque STM (LoI signée entre les deux industriels en mai 2017).
- ▶ En Europe, la compétition liée à l'achat de 4 sous-marins en remplacement des 6 bâtiments type Ula interrompue par les autorités norvégiennes en février 2017, lesquelles privilégient désormais l'établissement d'un partenariat stratégique avec l'Allemagne (basé sur une logique de partage des coûts liés à l'acquisition, au développement, à la logistique et aux opérations), qui devrait se concrétiser en 2019 par la signature d'un accord intergouvernemental, suivi d'une reprise des négociations avec TKMS.
- ▶ Une coentreprise créée en mars 2017 avec le norvégien Kongsberg et Atlas Elektronik, spécialisée dans le domaine des systèmes de combat pour sous-marins.
- ▶ Sur le segment navires de surface, la seconde frégate type MEKO A-200 livrée en mai 2017 à la Marine algérienne (2 unités commandées en 2012), et une commande de 4 corvettes type MEKO A-100 notifiée par Israël en août 2015 (mise en service à compter de 2020).
- ▶ Un partenariat signé avec Denel en mars 2017 afin d'assister ce dernier pour l'exécution de travaux de modernisation et de MCO de la flotte sud-africaine (3 sous-marins type Heroine et 4 frégates type Valour).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de recherche : système de propulsion anaérobie à batterie lithium-ion, systèmes de communication, et réduction de signature.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et système-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration
Président-directeur général
Directeur financier

Pr Dr O. Borat
Dr T. Kotil
S. Korkem

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	687	753	1 174	1 445
Δ (%) [\$/]*	9,58%	9,67%	~30%	~23%
Défense (%)	86%	85%	N/R	~67%
Export (%)	~69%	~70%	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
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	4 515	4 633	N/R	N/R

* Données CA 2015 et 2016 communiquées à la presse par le P-dg.
** Variation établie sur la base du CA en dollars.
Voir taux de change €/\$, p.7.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M TRY)

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Turkish Armed Forces Foundation (TSKGV)	54,49%
Sous-secrétariat à l'Industrie de défense (SSM)	45,45%
Turkish Aeronautical Association (THK)	0,06%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
TEI	50,52%	Turquie
Airbus Military	5,6%	Espagne
ESDAS	1%	Turquie
TCI Cabin Interior	50%	Turquie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



TURKISH AEROSPACE INDUSTRIES (TAI)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	Airbus	Lockheed Martin	Boeing	Microtecnica	Aselsan	Thales	TUBITAK	Leonardo	TEI
Aérostructures									
Partie avant et arrière du fuselage central, déporteur (A400M)	●								
Partie avant du fuselage (F-35 Lightning II)		●							
Cône de queue, pylône de rotor (UH-60 / MH-60)		●							
Aviation militaire									
Avion de combat F-16 (sous licence)		●							
Avion d'entraînement et d'attaque au sol Hürkus			●	●					
Modernisation avion de transport tactique C-130 (programme ERCIYES)		●							
Modernisation système 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									
GÖKTÜRK-1					●			●	
GÖKTÜRK-2						●			
GÖKTÜRK-3				●		●			

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 niveau groupe à 1,6 Md\$ (1,4 Md€), soutenu par les activités de production d'équipements aéronautiques et d'aérostructures, et un objectif 2017 à 1,9 Md\$ (1,6 Md€).
- ▶ Historiquement orienté défense (67% des ventes 2016), un groupe en phase de diversification à destination du secteur aéronautique civil, affichant dans ce domaine un objectif de doublement de ses ventes.
- ▶ Un renforcement de ses sites localisés sur le territoire national, à Ankara mais surtout à Istanbul (inauguration en juillet 2017 d'un parc technologique qui accueillera à terme plus de 250 ingénieurs).
- ▶ Une stratégie de déploiement de ses activités (marché civil principalement) à l'international et de montée dans la chaîne de valeur, comme l'illustre en Allemagne, la création d'une filiale à Hambourg et l'acquisition de Grunewald Stade GmbH en juillet 2016 (cédée par la famille Grunewald).
- ▶ Une ambition forte dans le spatial, symbolisée par le développement des satellites Göktürk-2 (lancé en 2012) et Göktürk-3 (livraison en 2019) et la création d'un centre d'intégration et de tests de systèmes spatiaux.

Marché national

- ▶ Première entreprise de défense turque et partenaire historique majeur des principaux fournisseurs étrangers, en charge de la production/modernisation sous-licence des avions acquis par les forces turques.
- ▶ Face à l'ampleur des défis techniques et industriels dans le cadre du programme national d'avion de combat TF-X (1^{er} vol envisagé en 2023), sélection par le ministère de la Défense de BAE Systems comme partenaire de TAI (contrat d'assistance de 116 M€, notifié en mai 2017, suite à la signature, début 2017, d'un accord portant sur le développement et la production de l'appareil), et potentielle participation pakistanaise au programme.
- ▶ Sur le segment des turbines pour hélicoptères, obtention en partenariat avec GE Aviation (via leur coentreprise TUSAS Engine Industries, TEI) d'un contrat de développement d'un système de propulsion (1 400shp) destiné à équiper le Turkey Light Utility Helicopter (programme TUHP, mené en coopération avec Lockheed Martin/Sikorsky).
- ▶ Livraison à Lockheed Martin, en juillet 2017, du 1^{er} fuselage central destiné à être intégré au 1^{er} F-35A turc et signature, en mars 2017, entre TEI et les autorités turques d'un accord relatif à l'établissement d'une ligne d'assemblage et de tests des moteurs équipant les appareils turcs et d'un centre régional de soutien des moteurs F135 (suite à l'approbation du Département américain de la Défense obtenue fin 2014).

Marchés export

- ▶ Un groupe, premier bénéficiaire du nouveau plan de promotion et de soutien à l'export lancé par le SSM en mars 2017 (cible de 2 Mds\$ de ventes d'ici 2018, soit 1,7 Mds€).
- ▶ Des perspectives export au Pakistan, liées à l'approfondissement des relations de coopération entre les deux pays (promotion notamment de l'hélicoptère d'attaque T-129, en concurrence avec le Changhe Z-10).
- ▶ Approfondissement, en juillet 2017, de la coopération avec l'indonésien PTDI dans le domaine aéronautique civil (conception et développement d'un avion régional, le N245) et, à terme, sur les segments aérostructures et systèmes autonomes (dans ce dernier domaine, deux accords signés en mai 2017 avec le malaisien DEFtech-DRB-HICOM Defense Technologies et l'ukrainien Antonov).

Technologies et Innovations

- ▶ Essais menés en 2017 d'un démonstrateur de drone MALE ANKA armé.
- ▶ Présentation en juin 2017 du 1^{er} prototype d'hélicoptère multirôle T625.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Avions de combat (MiG, Sukhoï)
- ▶ Avions d'entraînement (Yakovlev)
- ▶ Bombardiers (Tupolev)
- ▶ Avions de transport et spéciaux (Antonov, Beriev, Ilyushin)
- ▶ Systèmes de drones

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Denis Manturov
Président-directeur général	Yury B. Slyusar
Directeur financier	Alexey Demidov

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2013	2014	2015*	2016
CA	5 198	5 781	5 085	5 623
Δ (%)/RUB]**	28,68%	33,84%	1752%	20,46%
Défense (%)	71%	78%	71%***	81%
Export (%)	35%	19%	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	27	83	-1 020	151
Marge opérationnelle	0,52%	1,43%	-20,05%	2,69%
Résultat net	-319	-268	-1 615	-60
Carnet de commandes	25 895	19 020	N/R	N/R
Effectifs	93 950	98 000	96 545	96 787

* Données 2015 retraitées.

** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.

Voir taux de change €/RUB, p.7

*** Sur la base du nombre d'appareils livrés.

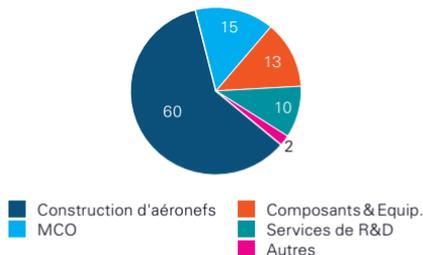
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	UNAC
Lieu de cotation	CJSC MICEX
Capitalisation (M RUB)	288 830

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

Fédération de Russie (via Rosimushchestvo)	91,20%
Vnesheconombank	5,10%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Multirole Transport Aircraft (MTA)	48%	Inde
Indo-Russian Aviation Ltd	31%	Inde
JSC « Sukhoï »	85,36%	Russie
JSC RAC « MiG »	69,97%	Russie
PJSC « Irkut »	85,89%	Russie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



UNITED AIRCRAFT CORPORATION (UAC)

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	NADJ (Malaisie)	NPO Saturn	HAL	Klimov	Aviastar	TAPC	Kapo	Kuznetsov	SOKOL	Omsk Engine	TsAGI
Avions de transport et spéciaux											
Avion de transport/ravitailleur Ilyushin Il-76						●					
Avion amphibie multirôle Beriev Be-200											
Avion de transport tactique MTA		●		●							
Bombardiers stratégiques											
Tupolev Tu-160						●	●				
Tupolev Tu-95							●				
Avions d'entraînement											
Yak-130								●	●		
Avions de combat											
Famille d'avions de combat MiG-29	●			●							●
Avion de combat MiG-35 / 35D				●							
Avion d'attaque au sol Sukhoï Su-25											
Avion de combat Sukhoï Su-30MK	●	●									
Avion de combat Sukhoï Su-27SK	●										
Avion de combat Sukhoï Su-35	●										
Avion de combat Sukhoï Su-57 (T-50 PAK-FA/FGFA)	●	●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes 2016 en forte hausse pour la quatrième année consécutive (+20,5% en un an), à 417 MdsRUB (~5,6 Mds€), tirées par les activités de construction d'aéronefs et d'équipements aéronautiques.
- ▶ Un groupe historiquement dépendant du marché défense, mais désormais engagé dans une stratégie de diversification de ses activités en direction du secteur aéronautique civil (objectif d'un chiffre d'affaires global de 700 MdsRUB, soit 11,14 Mds€, d'ici 2035 dont une part de 45% réalisée dans le civil).
- ▶ Une stratégie déterminée par l'État russe, visant à faire d'UAC un concurrent crédible des groupes Boeing et Airbus, et ce, grâce au lancement d'un plan d'investissements de 15 Mds€ sur 10 ans.
- ▶ Le constructeur russe d'avion de combat MiG désormais filiale à 100% du groupe, suite à la reprise de 50,3% du capital, cédés par la Federal Property Management Agency en septembre 2016.
- ▶ Un objectif de renouvellement de gamme sur le segment aéronefs de combat avec, d'ici 2025, le lancement de versions modernisées des Su-34M, Su-35C, et Su-30, et l'entrée sur le marché du MiG-35C, du Su-57 (ex-T-50 PAK-FA) ainsi que d'un drone de combat.

Marché national

- ▶ Un conglomérat en position monopolistique sur le marché aéronautique militaire russe et des commandes du ministère de la Défense représentant 43% du chiffre d'affaires 2016 (contre 47% en 2015).
- ▶ De nouvelles étapes clés franchies pour le programme MiG 35, avec au cours du premier semestre 2017, le lancement de la phase d'essais en vol et l'annonce de la notification en 2018 d'un contrat de production.
- ▶ Après le vol inaugural de l'avion léger d'entraînement YAK-152 (septembre 2016), annonce d'une commande à venir de 3 appareils (avril 2017), et d'une entrée en phase de pleine production d'ici la fin de l'année.
- ▶ Une année 2017 qui devrait également voir les premiers essais en vol de l'avion ravitailleur Il-78M-90A, un appareil disposant de bonnes perspectives de ventes à l'export selon son constructeur.

Marchés export

- ▶ Mise en place d'un programme de promotion à l'export de sa gamme d'aéronefs militaires pour la période 2016-2019, et ce dans le cadre d'un accord signé avec l'agence d'État Rosoboronexport en juillet 2016.
- ▶ L'Inde, toujours 1^{er} client export du groupe et partenaire stratégique sur les segments avions de combat et hélicoptères (programme T-50 PAK-FA/FGFA, production sous licence par HAL de 200 hélicoptères Ka-226T et modernisation de la flotte de Su-30MKI), en dépit de l'arrêt du projet conjoint d'avion de transport multirôle MTA.
- ▶ Les 4 premiers Su-35 livrés à la Chine en décembre 2016, sur les 24 commandés en novembre 2015 (1^{er} client export de l'appareil, annonce d'un potentiel contrat à venir en Indonésie).
- ▶ Des ambitions affichées sur les marchés du Moyen-Orient, avec notamment l'annonce lors du Salon IDEX 2017 d'un accord intergouvernemental entre la Russie et les ÉAU portant sur le développement d'un avion de combat de 5^{ème} génération (dérivé du MiG 29) et la fourniture potentielle de Su-35.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D à hauteur de 77,29 MdsRUB (1,04 Md€), soit 18,5% du chiffre d'affaires 2016.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Conglomérat

- ▶ Systèmes de propulsion pour avions et hélicoptères civils et militaires (turboréacteurs et turbopropulseurs) et unité de puissance auxiliaire
- ▶ Systèmes ISR (Intelligence, Surveillance & Reconnaissance) et de communication
- ▶ Aérostructures et équipements aéronautiques (trains d'atterrissage, systèmes d'hélices, roues, freins carbonés, actionneurs, etc.)

GOUVERNANCE

Président-directeur général
Directeur financier

G. J. Hayes
A. Johri

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	UTX
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	94 407

Principaux actionnaires (au 30.06.2017)

State Street Corp.	11,77
Vanguard Group Inc.	6,74
Fidelity Management and Research Co.	2,04
Morgan Stanley Smith Barney LLC	1,77

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

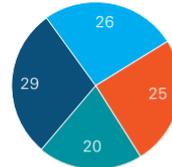
Nom	%	Pays (siège)
Advanced Turbine Engine Company LLC	50%	États-Unis
Engine Alliance LLC	50%	États-Unis
International Aero Engines AG	61%	Suisse

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2016)

M Euros	2014	2015	2015	2016
CA	42 617	43 583	50 561	51 715
Δ (%) / \$)*	10,76%	2,30%	-3,11%	2,04%
Défense (%)	13%	13%	12%	12%
Export (%)	64%	62%	60%	60%
Résultat d'exploitation	6 437	7 221	6 571	7 383
Marge opérationnelle	15,10%	16,57%	13,00%	14,28%
Résultat net	4 258	4 985	7 180	4 902
Carnet de commandes	50 932	58 009	69 022	85 699
Effectifs	212 400	211 500	197 200	201 600

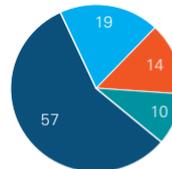
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/€, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ UTC Climate, Controls & Security
■ Pratt & Whitney
■ UTC Aerospace Systems
■ Otis

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ États-Unis
■ Europe
■ Asie / Pacifique
■ Reste du Monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES, COOPÉRATIONS ET PARTENARIATS EXPORT

	GKN	Honeywell	Magellan	Rolis-Royce	MTU Aero Engines	Woodward	Avio Aero*	Cobham	IHI
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 puissance									
Groupe auxiliaire de puissance (APU) (V-22, CH-53K, UH-60, CH-47, F-16, A400M, KC-390)									
Systèmes et équipements									
Système d'imagerie spectrale à longue portée SYERS-2, SYERS-3, DB-110, MS-177									
Système de navigation TERPROM									
Trains d'atterrissage (F-15, C-17 Globemaster III, AH-64E Apache)									
Roues et Freins carbonés (F-15, C-130)									
Systèmes d'hélices et pales d'hélices** (A400M)									

* General Electric

** Réalisée par sa filiale Ratier-Figeac

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un chiffre d'affaires 2016 en hausse de +2%, à 57,2 Mds\$ (51,7 Mds€), grâce à la croissance des ventes du motoriste Pratt & Whitney (+6%, à 14,9 Mds\$, soit 13,46 Mds€) et de la branche équipementière Aerospace Systems (+3%, à 14,5 Mds\$, soit 13,1 Mds€).
- ▶ En septembre 2017, un accord trouvé avec le systémier/équipementier américain Rockwell Collins concernant sa reprise par UTC pour un montant estimé à 30 Mds\$ (25,2 Mds€), une acquisition qui devrait être finalisée au cours du second semestre 2018.
- ▶ Poursuite de la modernisation de l'outil industriel, avec notamment, pour UTC Aerospace Systems, l'extension de son site de Foley (Alabama), la création d'un laboratoire sur les process et matériaux avancés à Windsor Locks (Connecticut) et l'ouverture d'un centre d'excellence Composite à Banbury au Royaume-Uni, et pour Pratt & Whitney (P&W), l'extension de son site de Columbus (Georgie) pour faire face à la demande dans les domaines militaire (moteurs F135) et civil (moteurs PW1000G).

Marché national

- ▶ Un marché américain représentant 57% du chiffre d'affaires 2016, en légère augmentation.
- ▶ Sur le segment des senseurs ISR, le nouveau système MS-177 d'imagerie multispectrale à longue portée testé avec succès en avril 2017 sur le Global Hawk RQ-4B, un senseur intégré au DCGS (Distributed Common Ground System) de l'USAF (via un contrat notifié à Lockheed Martin en juillet 2016).
- ▶ Au cours du second semestre 2016, un double succès pour ATEC, coentreprise détenue par Honeywell et P&W, retenue pour un contrat de développement d'un système de propulsion destiné à équiper la prochaine génération d'hélicoptères militaires (programme Future Vertical Lift) ainsi que pour la revue de conception préliminaire d'une turbine aux capacités améliorées destinée aux AH-64 et UH-60 de l'US Army.
- ▶ Une montée en cadence progressive de la production de moteurs F135 (objectif de 200 unités produites par an à compter de 2020), symbolisée par la notification, en avril et juillet 2016, des contrats LRIP 9 et 10 (total cumulé de 165 moteurs pour un montant de 2,9 Mds\$, soit 2,6 Mds€), et en parallèle poursuite des travaux de développement d'une version plus puissante du moteur (Adaptive Engine Transition Program).
- ▶ Un succès majeur avec l'annonce de sa sélection par l'USAF comme fournisseur du moteur des futurs bombardiers stratégiques B-21 en mars 2016 (maîtrise d'œuvre Northrop Grumman).

Marchés export

- ▶ Sur le segment des moteurs militaires, une présence export limitée jusqu'ici aux moteurs équipant des plateformes en fin de vie (F-15, F-16, C-17), une situation amenée toutefois à évoluer à moyen et long terme grâce aux ventes export des moteurs F135 (F-35) et PW4062 (KC-46A).
- ▶ Une présence en voie de consolidation pour P&W en Asie (ouverture d'un site de production d'aubes et de composants pour moteurs GTF à Singapour et d'un centre de formation en Inde, agrandissement du site de Chengdu et création de 5 centres de MCO en Chine).
- ▶ Un nouveau succès en juin 2016 pour son système de navigation référencée TERPROM, sélectionné par le suisse Pilatus Aircraft Ltd pour équiper les avions d'entraînement de nouvelle génération PC-21 des forces australiennes.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses R&D autofinancées atteignant les 2,3 Mds\$ (2,1 Mds€), soit 4,1% du chiffre d'affaires 2016.
- ▶ Signature d'accords de partenariat R&D, avec Northrop Grumman sur les technologies du futur (juin 2017), Ophir Corporation dans le domaine de la transmission de données par laser (juillet 2017) et GKN/Fokker Technologies pour le développement de systèmes électriques destinés à l'avion plus électrique (juillet 2016).

ÉQUIPE DE PROJET (Pôle Défense & Industries, FRS)

Hélène Masson (maître de recherche)

Kévin Martin (chargé de recherche)

PILOTAGE DGA/DS/S2IE

Carole Ferrand, Michel Midon et Alain Durand

MAQUETTE et INFOGRAPHIES

FRS

IMPRESSION & FAÇONNAGE

SGA/SPAC

Pôle graphique de Paris

OCTOBRE 2017

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

60, bd du général Martial Valin - CS 21 623 - 75 509 Paris Cedex 15

