



DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DEFENSE



CALEPIN

Édition 2016

DES ENTREPRISES INTERNATIONALES DE DÉFENSE

FONDATION
pour la RECHERCHE
STRATÉGIQUE



DGA



Édition achevée le 29 juillet 2016

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 5 octobre 2016

Le Service des affaires industrielles et de l'intelligence économique, au nom de la Direction générale de l'armement, présente l'édition 2016 de son « Calepin des entreprises internationales de défense ».

Cet ouvrage annuel s'efforce de rassembler en un format pratique les données essentielles des principaux industriels de l'armement du monde, sélectionnés en fonction de l'intérêt stratégique qu'ils représentent pour nous. Il propose également une brève synthèse des activités et de la stratégie accessibles de chaque entreprise, même si le format resserré de l'ouvrage ne permet pas de prétendre à l'exhaustivité. Il ne saurait d'ailleurs représenter une quelconque prise de position de la part de la Direction générale de l'armement ou de la Fondation pour la Recherche Stratégique (FRS) qui a contribué à sa réalisation.

Pour tenir compte de vos retours, une version anglaise de l'édition 2016 sera disponible prochainement.

Une version électronique du calepin est disponible 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 5th 2016

The Industrial Affairs and Economic Intelligence Department, on behalf the French Defence Procurement Agency, presents the 2016 edition of its "International Defence companies notebook".

This annual notebook strives to collect, in a practical format, key data of the world major defense industries, selected on the basis of their strategic value to us. It also provides a brief summary of the activities and available strategy of each company, although the compact nature of the notebook means that it cannot be exhaustive. It should be noted in particular that this exercise does not in any way convey the opinion of the DGA, nor that of the Foundation for Strategic Research (FRS), which contributed to its compilation.

To account for your feedback, an English version of the 2016 edition will be soon available.

You can find an online version on the DGA website (www.defense.gouv.fr/DGA).

Enjoy reading it.

Bertrand LE MEUR

Director for Industrials Affairs and Economic Intelligence
DGA

FICHES ENTREPRISES

Note méthodologique	p. 7
Airbus Group	p. 9
Atlas Elektronik	p. 12
Aviation Industry Corporation of China (AVIC)	p. 15
Babcock International	p. 18
BAE Systems	p. 21
Boeing	p. 24
China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC)	p. 27
Cobham	p. 30
Dassault Aviation	p. 33
DCNS	p. 36
Diehl Defence BGT	p. 39
DSME	p. 42
Elbit Systems	p. 45
Electronica	p. 48
Embraer	p. 51
Fincantieri	p. 54
General Atomics	p. 57
General Dynamics	p. 60
General Electric Aviation (GE Aviation)	p. 63
Hindustan Aeronautics Ltd. (HAL)	p. 66
Honeywell International	p. 69
Indra Sistemas	p. 72
Israel Aerospace Industries (IAI)	p. 75
Iveco Defence Vehicles	p. 78
KMW + Nexter Defense Systems (KNDS)	p. 81
Kongsberg	p. 84
Korea Aerospace Industries (KAI)	p. 87
L3 Communications	p. 90
Leonardo (ex-Finmeccanica)	p. 93
Lockheed Martin	p. 96
MBDA	p. 99
Meggitt	p. 102

Mitsubishi Heavy Industries (MHI)	p. 105
MTU Aero Engines	p. 108
Nammo	p. 111
Navantia	p. 114
Northrop Grumman	p. 117
OHB	p. 120
Orbital ATK	p. 123
Oshkosh Defense	p. 126
Patria Oyj	p. 129
Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ)	p. 132
Pratt & Whitney	p. 135
Rafael Advanced Defense Systems	p. 138
Raytheon Company	p. 141
Renault Trucks Defense (RTD)	p. 144
Rheinmetall Defence	p. 147
Rockwell Collins	p. 150
Rolls-Royce	p. 153
RUAG	p. 156
SAAB AB	p. 159
Safran	p. 162
Sikorsky	p. 165
ST Engineering	p. 168
Textron	p. 171
Thales	p. 174
Thales Alenia Space (TAS)	p. 177
ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)	p. 180
Turkish Aerospace Industries (TAI)	p. 183
United Aircraft Corporation (UAC)	p. 186

PÉRIMÈTRE

L'édition 2016 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, 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 :

- Atlas Elektronik
- Aviation Industry Corporation of China (AVIC)
- China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC)
- Elettronica
- General Atomics
- Iveco Defence Vehicles
- KMW + Nexter Defense Systems (KNDS)
- MBDA
- Navantia
- Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ)
- Pratt & Whitney (P&W)
- Rafael Advanced Defense Systems
- Renault Trucks Defense (Volvo Group)
- Sikorsky (groupe Lockheed Martin)
- Thales Alenia Space
- ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS)
- Turkish Aerospace Industries (TAI)

ACTIONNARIAT

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

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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

La section « Principaux programmes et liens de coopération » 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 =				
		2012	2013	2014	2015	2016
Brésil	Réal	2,508	2,869	3,121	3,700	4,118
Canada	Dollar canadien	1,284	1,368	1,466	1,419	1,483
Chine	Renminbi	8,105	8,165	8,186	6,973	7,299
Corée du Sud	Won	1 447,691	1 453,912	1 398,142	1 256,544	1 318,053
États-Unis	Dollar américain	1,285	1,328	1,329	1,110	1,116
Inde	Roupie**	68,597	77,93	81,041	71,196	75,002
Israël	Shekel	4,953	4,795	4,745	4,312	4,307
Japon	Yen	102,492	129,663	140,306	134,314	124,174
Norvège	Couronne norvégienne	7,475	7,807	8,354	8,950	9,417
Pologne	Zloty	4,185	4,198	4,184	4,184	4,370
Royaume-Uni	Livre sterling	0,811	0,849	0,806	0,726	0,780
Russie	Rouble	39,926	42,337	50,952	68,072	78,136
Singapour	Dollar singapourien	1,606	1,662	1,682	1,526	1,539
Suède	Couronne suédoise	8,704	8,652	9,099	9,354	9,304
Suisse	Franc suisse	1,205	1,231	1,215	1,068	1,096
Turquie	Livre turque	2,314	2,534	2,906	3,026	3,259

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

** 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 (lanceurs, satellites, services)
- ▶ Électronique de défense
- ▶ Cybersécurité

GOUVERNANCE

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	56 480	57 567	60 713	64 450
Δ (%)	14,96%	1,92%	5,46%	6,16%
Défense (%)	21%	20%	18%	18%
Export (%) (hors Europe)	63%	64%	66%	69%
Résultat d'exploitation	2 089	2 570	3 991	4 062
Marge Opérationnelle	3,70%	4,46%	6,57%	6,30%
Résultat net	1 197	1 483	2 350	2 698
Carnet de commandes	566 493	680 560	857 519	1 005 864
Effectifs	140 405	138 404	138 622	136 574

STRUCTURE DU CAPITAL

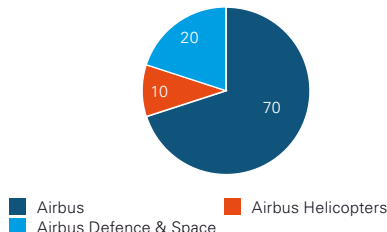
Symbole	AIR
Lieu de cotation	NYSE Euronext
Capitalisation (M€)	37 884

Principaux actionnaires*

SOGEPA	11,10%
GZBV	11,10%
SEPI	4,20%
Autocontrôle	0,10%
Autres	73,60%

* Actionnariat au 30 juin 2016.

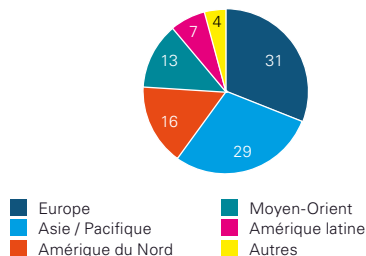
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
MBDA	37,5%	France
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	46%	Allemagne
Atlas Elektronik GmbH	49%	Allemagne
NH Industries	62,5%	France
AirTanker Holdings Ltd	40%	Royaume-Uni
ATR	50%	France

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Orbital ATK	Thales	Leonardo*	Safran	GKN	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							●				
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		●		●							
Spatial et systèmes de missiles											
Lanceur Ariane 5				●							
Satellite de reconnaissance optique CSO		●									
Système CERES (Capacité de Renseignement Electromagnétique d'Origine Spatiale)		●									
Missile stratégique M51		●		●							
Satellite d'observation militaire Hélios 2		●									
Démonstrateur de satellite d'alerte avancée Spirale		●									
Satellite de nouvelle génération Comsat NG		●									
Cybersécurité											
Sonde Keelback Net.											
Stormshield Data Security											●

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA à un point haut historique, à 64,5 Mds€ pour l'année 2015 (en hausse de +6%), et un carnet de commandes record affichant 1 006 Mds€ (+17,3%) au 31 décembre 2015.
- ▶ Des activités sur le marché de la défense représentant 18% du CA niveau groupe, une part en recul ces dernières années dans le contexte de la restructuration d'Airbus Defence & Space.
- ▶ Dans la droite ligne de la revue stratégique menée en 2014, décision prise en mars 2016 de vendre le pôle d'électronique de défense au fonds d'investissement américain KKR.
- ▶ Le 30 juin 2016, finalisation de la constitution de la coentreprise Airbus Safran Launchers (ASL), détenue à parts égales avec le groupe Safran, et le 20 juillet 2016, approbation par la Commission européenne du projet de prise de contrôle d'Arianespace par ASL (par le biais de la reprise des 35% détenus par le CNES).
- ▶ Poursuite du désengagement du capital de l'avionneur français Dassault Aviation, via trois opérations de cessions d'actions menées en novembre 2014, avril 2015 et juin 2016.
- ▶ Sur le segment cybersécurité, un accord de partenariat signé avec Atos en septembre 2015 portant sur une combinaison de leurs activités de R&D et de leurs portefeuilles de solutions à destination des gouvernements, des infrastructures critiques et des industries stratégiques.

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

- ▶ Un programme A400M aux prises avec de nouvelles difficultés techniques entraînant un réajustement du calendrier de livraison (5 appareils livrés lors du premier semestre 2016 dont le 9ème A400M Atlas au ministère français de la Défense).
- ▶ Fin 2015, de nouvelles commandes notifiées par la DGA relatives à la fourniture de 7 hélicoptères de combat Tigre supplémentaires (en version HAD) pour des livraisons prévues en 2017 et 2018 (55 Tigre livrés à ce jour à l'armée de Terre), de 6 hélicoptères de transport tactique NH90 TTH Caiman et de 8 avions ravitailleurs A330 MRTT supplémentaires.
- ▶ En Allemagne, décision prise par l'IT-AmtBw (Direction de l'Informatique de la Bundeswehr), en juin 2016, de proroger pour une période de 7 ans et demi le contrat de fourniture de capacité commerciale additionnelle en bande Ku et C dans le cadre du système de communications sécurisées SATCOMBw.

Marchés export

- ▶ Sur les marchés grand export (Asie, Amérique latine et Moyen-Orient), une stratégie de conquête fondée sur une présence locale et l'établissement de partenariats.
- ▶ Une offre A330 MRTT sélectionnée par la Corée du Sud en juin 2015 (4 appareils), l'Australie en juillet 2015 (2 en plus des 5 déjà acquis), les Pays-Bas et le Luxembourg en août 2016 (2 + 6 en option dans le cadre du programme MMF), en revanche un marché d'acquisition de 6 appareils suspendu en Inde.
- ▶ Dans le domaine des hélicoptères, une année 2015 marquée par deux commandes du DoD pour la fourniture de 41 + 12 hélicoptères légers UH-72A Lakota supplémentaires (produits sur le site américain de Columbus).
- ▶ Des succès majeurs au Moyen-Orient, illustrés par la sélection de l'offre Eurofighter Typhoon par le Koweït en septembre 2015 (28 unités, contrat entré en vigueur en avril 2016), et par l'obtention en Égypte, en mai 2016, d'un marché portant sur un satellite de télécommunications militaires (en partenariat avec Thales/TAS).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D atteignant les 3,5 Mds€ en 2015, dont 2,7 Mds€ pour la seule branche Airbus.
- ▶ Six mois après leur lancement initial dans la Silicon Valley, le fonds de capital-risque Ventures et le Centre d'innovation technologique A3 pleinement opérationnels depuis janvier 2016.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil de surveillance	Dr H.-C. Atzpodien
Directeur général	Dr. R. Wirtz
Directeur financier	A. Kocherscheidt

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

ThyssenKrupp AG	51 %
Airbus Group	49 %

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Advanced Lithium Systems Europe 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

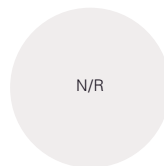
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	438	441	409	N/R
Δ (%)	-4,72%	0,68%	-7,24%	N/R
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	69%	54%	51%	N/R
Résultat d'exploitation	41	31	11	N/R
Marge opérationnelle	8,80%	6,84%	2,61%	N/R
Résultat net	25	16	-3	N/R
Carnet de commandes	1 315	1 112	1 223	N/R
Effectifs	2 033	2 079	2 140	N/R

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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						●
Batterie lithium pour torpilles		●				
Torpille anti-torpille SeaSpider			●			
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						●

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Dans le contexte du potentiel désengagement du groupe Airbus (détenteur de 49% du capital), nomination en décembre 2015, de Rolf Wirtz au poste de Directeur général, après avoir piloté la BU Sensors, Electronic Warfare & Avionics d'Airbus Defence & Space.
- ▶ Une montée en puissance de sa filiale britannique Atlas Elektronik UK (AEUK) sur le segment drones navals de surface (USV).
- ▶ Une modernisation de sa gamme de systèmes de combat destinés aux sous-marins avec le lancement de l'ISUS 100 en remplacement de l'ISUS 90.
- ▶ Lancement, en septembre 2015, de la nouvelle torpille lourde SeaHake Mod4 ER en mode défense côtière.

Marché national

- ▶ Un marché allemand représentant historiquement près du tiers des ventes de l'entreprise.
- ▶ En dépit de la finalisation prochaine des principaux programmes de navires de surface de la Deutsche Marine, des perspectives de croissance liées au lancement du programme MKS180 (4 navires multimissions livrés à partir de 2023) et à l'éventuelle commande d'unités supplémentaires de sous-marins type 212A.
- ▶ En décembre 2015, livraison du démonstrateur ARCIMS (Atlas Remote Capability Integration Mission Suite; lutte anti-mines) au centre technique naval allemand WTD71, un système également retenu par le MoD britannique en avril 2015 (MHC Sweep Capability project).
- ▶ En mai 2015, sélection par la Deutsche Marine de son offre réalisée en partenariat avec l'espagnol Indra Sistemas (solution Indra TNX-100) et destinée à équiper les corvettes K130 d'un système de SATCOM.

Marchés export

- ▶ Une entreprise très bien implantée à l'international (principalement au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Australie).
- ▶ Des succès à l'export dans le domaine des systèmes autonomes de lutte anti-mines, notamment au Moyen-Orient.
- ▶ Atlas Elektronik India, filiale porteuse des ambitions du groupe sur un marché indien considéré comme une cible export prioritaire eu égard aux perspectives prometteuses sur les segments torpilles lourdes et sonars remorqués (liés aux programmes MCM, IADS et sous-marins Project 75).
- ▶ Sur le marché singapourien, un partenariat établi avec ST Electronics (filiale de ST Engineering) pour le développement du système de combat des 2 futurs sous-marins type 218SG commandés en 2013.

Technologies et Innovations

- ▶ En juin 2016, signature d'un MoU avec l'entreprise canadienne Magellan Aerospace relatif au codéveloppement du moteur et des têtes de la torpille légère anti-torpille SeaSpider (un partenariat impliquant la filiale Atlas Elektronik Canada et la BU allemande Armes navales).
- ▶ Atlas Elektronik UK, retenu par le MoD britannique en mars 2016, aux côtés de BAE Systems, Selex ES (groupe Leonardo) et Qinetiq, 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
- ▶ Activités minières et sylviculture
- ▶ Distribution grand public
- ▶ Immobilier et hôtellerie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	~37 013	~42 868	~48 132	~54 522
Δ (%)/[CNY] *	16,28%	16,67%	12,57%	-3,50%
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	~1 604	~1 715	~1 710	~2 481
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	~400 000	N/R	535 942	542 236

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

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

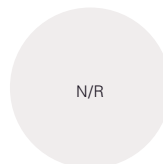
Capitalisation (M CNY)

Principaux actionnaires

SASAC (État chinois)

100%

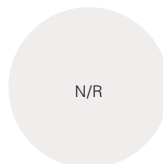
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	UAC/Sukhoï	Airbus Group	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 / Ardenid 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

- ▶ Après une décennie de très forte croissance, un CA 2015 en baisse de -3,5%, à 380,2 MdsCNY (~54,5 Mds€), donc très en deçà de l'objectif fixé à 430 MdsCNY (~61,6 Mds€), mais un premier semestre 2016 encourageant (+11,4% des ventes).
- ▶ Un exercice 2015 caractérisé par une contraction des ventes sur les segments électronique et équipements électriques, équipements spéciaux et matériaux, mais par une bonne performance des activités du groupe dans le domaine aéronautique.
- ▶ Fin mars 2016, dans le cadre d'une vaste réorganisation interne dans le domaine propulsion (avions et hélicoptères), création de China Aviation Engine Group, résultat de l'intégration des entités AVIC Aviation Engine, Sichuan Chengfa Aero Science and Technology, AVIC Aero-Engine Controls, Liyang Aero-Engine Corp. et Liming Aero-Engine Manufacturing Corp.
- ▶ Sur la période 2016-2020, poursuite de sa stratégie de croissance externe ciblant des sociétés occidentales (14 acquisitions entre 2011-2015, dont Aritec, AIM Altitude, Cirrus Industries, Lamberet, Continental Motors, Deltamarin Shipbuilding, Epic Aircraft, Nexteer Automotive, Enstrom Helicopter, Superior Airparts, et Thielert Aircraft Engines).
- ▶ Une ambition affichée de se hisser au 3ème rang mondial sur le marché aéronautique civil, derrière Airbus et Boeing, multipliant pour ce faire les partenariats avec les motoristes et 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.
- ▶ Des activités défense soutenues par un marché intérieur à fort potentiel, tiré par les efforts de modernisation des équipements des forces armées.
- ▶ Un groupe pivot, en position monopolistique, partenaire incontournable pour les fournisseurs étrangers ayant des velléités de pénétrer le marché aéronautique chinois.
- ▶ En juillet 2016, annonce de l'entrée en service de l'avion de transport militaire Y-20 (intention d'acquisition de 1 000 unités par l'armée de l'Air) et cérémonie de roll-out de l'avion amphibie AG600, lequel aura nécessité sept ans de développement (lancement du programme en 2009 ; 17 appareils commandés).

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 4ème génération FC-31 Gyrfalcon, Chengdu FC-20, futurs chasseurs de 5ème génération J-20 et J-31).
- ▶ En novembre 2015, création d'une équipe commerciale commune avec son partenaire pakistanais PAC afin de proposer à l'export leur avion de combat JF-17 Thunder, considéré comme un concurrent direct du Gripen suédois (un premier contrat export remporté en Asie, et des négociations entamées avec le Sri Lanka en janvier 2016).
- ▶ Une consolidation de ses positions en Afrique, dans le contexte de la multiplication des ventes d'appareils militaires (hélicoptères, avions légers d'entraînement et d'attaque, appareils de transport, drones), avec l'installation de bureaux commerciaux régionaux, de centres de formation (Afrique du Sud) et de MCO (Tanzanie et République du Congo).

Technologies et Innovations

- ▶ Un renforcement de la coopération sino-russe dans le domaine aéronautique (lancement en juin 2016 d'un programme d'avion long-courrier et d'un programme d'hélicoptère lourd).



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)

GOVERNANCE

Pdt du conseil d'administration

Mike Turner

Directeur général*

Peter Rogers

Directeur financier

Franco Martinelli

* Au 31 août 2016, Peter Rogers sera remplacé par Archie Bethel, actuel directeur de la branche Babcock Marine & Technology.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	BAB
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	4 778

Principaux actionnaires

The Capital Group Companies Inc.	11,10%
Standard Life Investments Ltd	10,00%
Invesco Ltd	9,97%
Cantillon Capital LLC	4,97%
Autres	63,96%

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 : 31.03.2016)

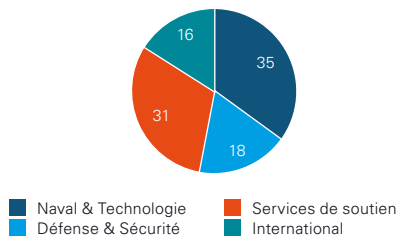
M Euros	2013	2014	2015	2016
CA	3 567	4 120	5 467	5 330
Δ (%) / [€]*	6,35%	9,63%	20,34%	4,05%
Défense (%)	62%	59%	48%	48%
Export (%)	16%	19%	24%	20%
Résultat d'exploitation**	240	289	482	452
Marge opérationnelle	6,72%	7,02%	8,81%	8,48%
Résultat net	175	233	364	373
Carnet de commandes	14 191	13 886	27 499	25 267
Effectifs	26 155	28 385	34 886	35 050

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

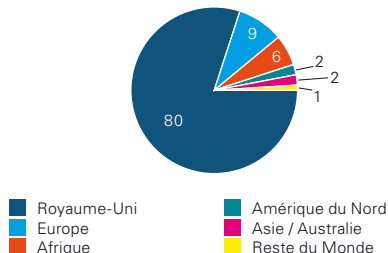
Voir taux de change €/€, p.7

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

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Thales	Rolls-Royce	Lockheed Martin	Arney	Lex Vehicle Leasing	Vard (Financière)	Bovis Lend Lease	Weir	Airbus Group
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 (Classe 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 MSDF (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 CA 2016 à un point haut (à 4,16 Mds£, soit 5,3 Mds€), conséquence de l'intégration des activités du britannique Avincis (racheté en mars 2014) et de la bonne tenue des ventes branches Marine & Technology (+9%) et Defence & Security (+6%).
- ▶ Plus de 14 acquisitions en l'espace d'une décennie, une stratégie de croissance externe portée par une logique de consolidation de ses activités MCO, services et support, et de diversification de son portefeuille clients (à destination du secteur civil, et prioritairement à l'international).
- ▶ Sur le segment MCO hélicoptères, un renforcement de ses activités avec l'acquisition 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 à un niveau historique (80% du CA 2016 contre 76% en 2015), et le MoD toujours premier client.
- ▶ En mars 2015, finalisation de la reprise de la branche Activités terrestres du Defence Support Group (DSG), en charge du MCO et du soutien en service des véhicules, armes et systèmes de communication de l'armée de Terre britannique.
- ▶ Une montée en puissance dans le domaine de la formation et de l'entraînement suite à l'obtention, en partenariat avec Lockheed Martin (coentreprise Ascent Flight Training Ltd), d'un marché en PFI (Private Finance Initiative) d'une durée de 25 ans, UK Military Flying Training System (2008), avec dans ce cadre, la notification en mai 2016 de la composante hélicoptères (Babcock bénéficiaire de 40% du contrat).
- ▶ Le futur marché Air Support Defence Operational Training (ASDOT) également ciblé, privilégiant pour se faire une coopération avec CAE et Draken via la signature d'un MoU en juillet 2016.
- ▶ Dans le domaine naval, une année marquée par la poursuite des études de design relatives à la prochaine génération de SNLE Successor (aux côtés de BAE Systems et Rolls Royce), et par la finalisation de l'assemblage du second porte-avions britannique dans son chantier écossais de Rosyth fin juin 2016.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export limitées à 20% du CA 2016, en léger recul, mais une ambition affichée d'inverser la tendance par le biais de la création d'une BU dédiée « International » en 2015.
- ▶ Une présence renforcée en Australie grâce à l'obtention de nouveaux contrats de prestations de services dans les domaines naval (MCO des 6 sous-marins type Collins, participation à la modernisation des frégates ANZAC) et hélicoptères, ainsi qu'en Nouvelle-Zélande (marché de soutien de la flotte en service).
- ▶ En juin 2016, un 4ème patrouilleur hauturier commandé par le ministère irlandais de la Défense (livraison prévue en 2018), par l'intermédiaire de l'extension d'un premier contrat portant sur 3 bâtiments (2 unités déjà livrées et la 3ème en phase d'essais en mer depuis juillet 2016).
- ▶ Lors d'une visite à Oman, en mars 2016, annonce du Defence Secretary, Michael Fallon, de la création d'une coentreprise entre Babcock International et Oman Drydock Company, destinée à moderniser et développer les infrastructures du complexe portuaire de Duqm, dont pourrait bénéficier à terme la flotte britannique.



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	Ian King
Directeur financier	Peter Lynas

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	BA
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	17 169

Principaux actionnaires

Invesco Asset Management Ltd	6,58%
Capital Research & Management Cie	6,27%
Templeton Global Advisors Ltd	1,99%
Vanguard Group Inc.	1,90%
Autres	83,26%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

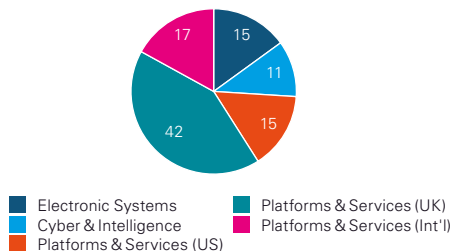
Nom	%	Pays (siège)
Eurofighter Jagdflugzeug GmbH	33%	Allemagne
MBDA	37,5%	France
Patria Hägglunds Oy	50%	Finlande
BAeHAL Software Ltd	40%	Inde
CTA International S.A.S.	50%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

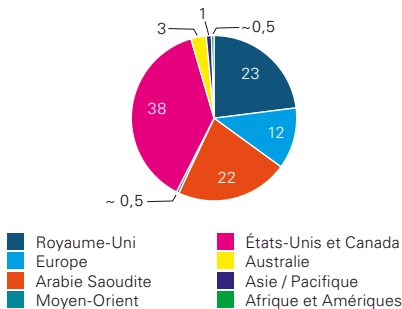
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA*	20 583	19 856	19 141	23 127
Δ (%) / [E]**	-6,07%	1,04%	-8,50%	8,79%
Défense (%)	95%	94%	93%	95%
Export (%)*	79%	79%	78%	77%
Résultat d'exploitation*	1 867	818	1 510	1 918
Marge opérationnelle	9,07%	4,12%	7,89%	8,29%
Résultat net	1 183	207	933	1 299
Carnet de commandes	52 077	51 217	51 996	50 140
Effectifs	88 200	84 600	83 400	82 500

* 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Airbus Group	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	●											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des ventes réparties à la hausse en 2015 (+9%), à 16,8 Mds£ (23,1 Mds€), et ce, pour toutes ses lignes d'activités, en particulier dans les domaines aéronautique militaire et naval.
- ▶ Poursuite des efforts de rationalisation interne, avec l'annonce, fin novembre 2015, d'une nouvelle réduction d'effectifs (-371 emplois) au sein de sa BU Military Air & Information (site de Warton en charge de la production des Eurofighter Typhoon), faisant suite à une restructuration drastique de ses activités terrestres.
- ▶ Un renforcement de ses activités cybersécurité/cyberdéfense, par le biais d'une stratégie de croissance externe ciblée (rachats de Detica, Stratsec, L-1 Identity Solutions Inc., ETI, Norkom et Silversky), et un retour sur sa décision de vendre son unité américaine Intelligence & Security (I&S) eu égard à ses bons résultats.
- ▶ Modernisation des chantiers navals de Barrow-in-Furness dans le contexte du renouvellement des SNLE de la Royal Navy (voté par le Parlement le 18 juillet 2016) et rationalisation de ses sites britanniques spécialisés dans la construction neuve de navires de surface (en vue de l'achèvement des deux porte-avions).

Marché national

- ▶ Un marché britannique représentant 23% du CA 2015, derrière le marché américain à 36%.
- ▶ Des activités sous-marins soutenues par les commandes du MoD passées dans le cadre des programmes de SNA type Astute et futurs SNLE Successor.
- ▶ Sur le segment navires de surface, alors que l'assemblage du second porte-avions touche à sa fin, obtention d'un second contrat en mars 2016, après celui de février 2015, dans le cadre du programme de frégates T26 (soit -1,8 Md€) et lancement début 2016 des premières études de définition d'une nouvelle classe de frégates polyvalentes, les T31.
- ▶ Dans le domaine aéronautique militaire, notification en mars 2016 d'un marché de MCO de la flotte d'avions d'entraînement Hawk (4 ans, en partenariat avec Babcock), et montée en puissance des activités liées au F-35 (réalisation de la 250ème partie arrière du fuselage, juin 2015) impliquant une extension du site de Samlesbury et la création d'un centre d'ingénierie et d'entraînement au sein de la base RAF Marham.
- ▶ Après la perte de marchés majeurs sur le segment véhicules blindés (programme FRES/véhicules spécialisés, et remise à niveau des véhicules lourds Warrior), constitution de la Team Challenger 2 en vue du prochain programme de remise à niveau des 227 chars lourds Challenger 2 (LEP - Life Extension Project).

Marchés export

- ▶ L'offre Eurofighter Typhoon sélectionnée par le Koweït en septembre 2015 (28 unités, contrat entré en vigueur en avril 2016), et intérêt de la Malaisie, du Bahreïn et de l'Indonésie.
- ▶ En Australie, en avril 2016, une offre présélectionnée aux côtés de celles de Fincantieri et de Navantia dans l'optique du marché SEA 5000 (acquisition de 9 frégates), et un partenariat signé avec le gouvernement concernant la modernisation des frégates ANZAC.
- ▶ Une offre Hawk AJTS proposée dans le cadre du marché américain T-X (partenariat avec NG et L3) et des discussions exploratoires initiées avec l'indien HAL concernant le codéveloppement d'une version d'attaque.
- ▶ Une forte dynamique commerciale sur les segments véhicules blindés (Suède, Autriche, Japon, Australie, États-Unis, République Tchèque) et obusier M777 (Inde, ÉAU).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D en baisse de -6%, à 1,26 Md£ (-1,7 Md€), et des travaux orientés sur les segments drones (dont démonstrateur UCAS avec Dassault Aviation), cybersécurité et ISR.



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\$)	84 684

Principaux actionnaires

Capital World Investors	6,85%
Evercore Trust Company, NA	6,73%
Vanguard Group Inc.	6,06%
T. Rowe Price Associates, Inc.	5,81%
Autres	74,55%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

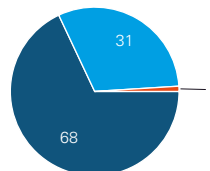
Nom	%	Pays (siège)
Hellfire Systems LLC	~50%	États-Unis
United Space Alliance	50%	États-Unis
United Launch Alliance	50%	États-Unis
Sea Launch Co. LLC	3%	Suisse
Ural Boeing Manufacturing	50%	Russie

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	63 588	65 223	68 319	86 627
Δ (%) / (\$)*	18,86%	6,03%	4,78%	5,90%
Défense (%)	38%	38%	32%	31%
Export (%)	55%	57%	58%	59%
Résultat d'exploitation	4 896	4 941	5 625	6 708
Marge opérationnelle	7,70%	7,58%	8,23%	7,74%
Résultat net	3 035	3 452	4 099	4 665
Carnet de commandes	282 451	305 966	404 461	437 765
Effectifs	174 400	168 400	165 500	161 400

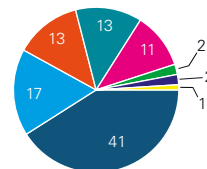
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Commercial Aviation ■ Boeing Capital Corp.
■ Defense, Space, Security

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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										

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 à 96 Mds\$ (~87 Mds€), en hausse de +6%, un niveau record consécutif à la croissance des ventes sur le marché aéronautique civil (+10% pour la branche Commercial Airplanes, à 66 Mds\$, soit ~60 Mds€, et 762 appareils livrés).
- ▶ Des activités Defense, Space & Security (DS&S) en difficulté pour la deuxième année consécutive (-1,6% en 2015, -7% en 2014), à 30,4 Mds\$ (~27,4 Mds€), avec 186 appareils livrés en 2015 contre 216 l'année précédente, mais des perspectives encourageantes pour 2016 (+6% du CA au premier semestre).
- ▶ Face à la baisse du carnet de commandes en 2015 (-2%, variation en monnaie locale) et aux charges liées aux programmes 787, 747 et KC-46, anticipation de résultats 2016 en léger recul.
- ▶ Poursuite des efforts de restructuration se traduisant par de nouvelles réductions d'effectifs (-8 000 emplois en 2016, touchant principalement la branche Commercial Airplanes).
- ▶ Fin novembre 2015, fermeture de la ligne de production de Long Beach en Californie suite à l'assemblage du dernier C-17 Globemaster III de l'USAF.

Marché national

- ▶ Un CA 2015 généré à hauteur de 41% sur le marché domestique, et des activités Defense, Space & Security très dépendantes des commandes des clients gouvernementaux (~27% du CA niveau groupe).
- ▶ Une fermeture des lignes de production de F/A-18E/F Super Hornet et EA-18G Growler repoussée au-delà de 2020, contre 2018 initialement, en raison de commandes supplémentaires de l'US Navy (liées à un tempo opérationnel élevé) et de potentielles ventes à l'export.
- ▶ Un premier semestre 2016 marqué par la notification de marchés portant sur la fourniture de 20 P-8A Poseidon (16 pour l'USN et 4 pour l'Australie), la modernisation de 117 hélicoptères AH-64D Apache (au standard E), le MCO de 456 avions d'entraînement T-38 Talon, et des commandes supplémentaires de munitions guidées JDAM.
- ▶ En février 2016, rejet par le GAO (Government Accountability Office) de la plainte déposée par le groupe et son partenaire Lockheed Martin suite à la perte du contrat LRS-B (futur bombardier stratégique), remporté par Northrop Grumman (octobre 2015).
- ▶ Un programme d'avion ravitailleur KC-46A aux prises avec de nouveaux retards calendaires et dépassements de coûts (un vol inaugural réalisé le 25 septembre 2015, avec un an de retard, et de premiers appareils pleinement opérationnels d'ici fin 2018).

Marchés export

- ▶ À moyen terme, un objectif de CA 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 avion de combat (F/A-18E/F).
- ▶ Une politique de partenariats très dynamique, notamment en Inde (Tata et Mahindra), en Corée du Sud (Huneeed Technologies), en Arabie Saoudite (JV avec SAEI et Al-Salam), en Afrique du Sud (Paramount), au Brésil (Embraer), au Danemark (avec 6 groupes locaux) et en Pologne (avec PGZ).
- ▶ Une présence renforcée au Royaume-Uni dans le contexte de l'acquisition par le MoD de 9 P-8A Poseidon et de 50 AH-64E Apache (annonce réalisée en juillet 2016), ainsi qu'en zone Moyen-Orient (marché de 24 AH-64E Apache remporté au Qatar en juin 2016, mais des contrats toujours en attente d'approbation par les autorités américaines dont 24 F/A-18E/F pour le Koweït et 36 F-15 pour le Qatar).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D à 3,3 Mds\$ (~3 Mds€) en 2015, dont 30% dédiés à la branche DS&S.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

- ▶ Navires de surface (porte-avions, destroyers, corvettes, patrouilleurs, et chasseurs de mines)
- ▶ Sous-marins (SNLE, SNA et sous-marins d'attaque conventionnels)
- ▶ Navires commerciaux et navires de croisière
- ▶ Navires offshore et ingénierie
- ▶ Équipements industriels
- ▶ MCO et modernisation

GOVERNANCE

Président

Hu Wenming

Directeur général

Bo Sun

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M CNY)

Principaux actionnaires

SASAC (État chinois)

100%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
China Shipbuilding Heavy Industry Co., Ltd	65,13%	Chine
Fengnan Co., Ltd	36%	Chine
Dalian Shipbuilding Industry (Group) Co., Ltd	~76%	Chine
TTS Bohai Machinery (Dalian) Co., Ltd	50%	Chine

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

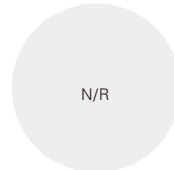
M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	N/R	~6 270	~7 450	N/R
Δ (%)/\$)*	N/R	N/R	~19%	N/R
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	N/R	N/R	~170 000	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 %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	CSIC	KS&EW (Pakistan)	Nigerian Naval Shipyard
Sous-marins nucléaires lanceurs d'engins			
SNLE type 092			
SNLE type 094			
SNLE type 096			
Sous-marins nucléaires d'attaque			
SNA type 091		●	●
SNA type 093			
SNA type 095			
Sous-marins d'attaque conventionnels			
Famille de sous-marins type 035	●		
Famille de sous-marins type 039	●		
Famille de sous-marins type 041 (version export : S20)	●	●	
Navires de surface			
Porte-avions type 089 (Liaoning)			
Destroyer type 055	●		
Destroyer type 052D	●		
Destroyer type 051C			
Corvette type 056 (version export : P18 et C13B)	●		
Chasseur de mines type 081A			●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Principale société holding chinoise dans le domaine de la construction navale militaire, disposant de 46 filiales et employant ~170 000 salariés en 2014.
- ▶ Une stratégie de diversification en direction des secteurs du transport maritime, de la logistique et de l'offshore, sur le marché domestique et à l'export.
- ▶ En mai 2016, annonce d'un vaste plan de restructuration de ses activités navales afin d'améliorer la compétitivité de ses chantiers (passage de 6 à 3 filiales spécialisées suite aux rapprochements Dalian Shipbuilding Industry Co. + Tianjin Xingang Shipbuilding, Bohai Shipbuilding Heavy Industry + Shanhaiguan Shipbuilding Industry, Qingdao Wuchuan Heavy Industry + Qingdao Beihai Shipbuilding Heavy Industry).
- ▶ Encouragés par l'agence nationale State Administration for Science, Technology and Industry for National Defense (SASTIND), de nouveaux liens établis avec les institutions financières d'État (groupe public CITIC) afin d'assurer le développement des capacités de R&D (accent mis sur le financement de la recherche duale) et la modernisation de l'outil industriel.

Marché national

- ▶ Un industriel pivot de la BITD chinoise, porteur des ambitions nationales dans le domaine naval militaire, aux côtés des groupes CSSC et Huangpu Wenchong Shipbuilding.
- ▶ Une activité défense quasi exclusivement soutenue par les commandes nationales, dans un contexte de modernisation de la flotte de la PLAN (40 navires en cours de construction ou achevés, dont un second porte-avions réalisé dans le chantier de Dalian) sous-tendue par les ambitions du pays en mer de Chine méridionale.
- ▶ Une seconde position sur le marché national des sous-marins, derrière CSSC, confortée par sa maîtrise d'œuvre de nombreux programmes (dont les sous-marins d'attaque conventionnels type 039 et 041, SNLE type 092 et 094, et prochaine génération type 096).

Marchés export

- ▶ De fortes ambitions à l'export à travers sa filiale China Shipbuilding and Offshore International Co. Ltd. (CSOC), présente notamment en Russie, en Grèce, au Pakistan, en Allemagne et à Hong Kong.
- ▶ Une montée en puissance sur le marché international facilitée par une politique de prix très compétitifs et une acceptation large des exigences clients en matière de transferts de technologies.
- ▶ Une coopération historique étroite avec la Russie (depuis l'accord de coopération en matière de technologie militaire signé en 1992), aussi bien sur le segment des navires de surface (porte-avions notamment) que sur celui des sous-marins.
- ▶ Une dynamique commerciale sur le marché sous-marins, illustrée en 2015 par l'obtention au Pakistan d'un marché relatif à la fourniture de 8 sous-marins type S20 (dont 4 assemblés localement par KS&EW), le dépôt d'une offre en Égypte (2 bâtiments), et une présélection en Thaïlande (un processus d'acquisition annulé mi-2015 pour cause de crise économique, mais relancé en juillet 2016).
- ▶ Sur le segment corvettes, en janvier 2016, livraison des 2 C13B commandées en 2012 par le Bangladesh.

Technologies et Innovations

- ▶ Un groupe disposant de 28 instituts de R&D, aux activités portées par d'ambitieux programmes nationaux de recherche à moyen et long terme (avec un budget en constante augmentation).



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	John Devaney
Directeur général	Robert Murphy
Directeur financier	Simon Nicholls

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	COB
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M£)	2 690

Principaux actionnaires

Massachusetts Financial Services Co.	7,54%
Newton Investment Management Ltd	6,58%
Artemis Investment Management LLP	6,06%
Threadneedle Asset Management Ltd	3,36%
Autres	76,46%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

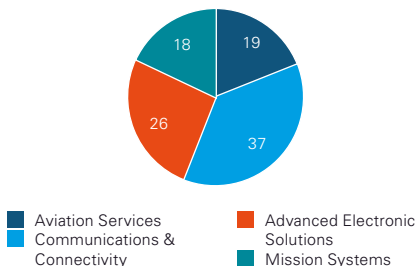
Nom	%	Pays (siège)
Aviation Défense Service SA	45%	France
Northrop Grumman Cobham Intercoms LLC	50%	États-Unis
Philtex Co. Ltd	30%	Corée du Sud
AirTanker Services Ltd	5%	Royaume-Uni
AirTanker Holdings Ltd	13,5%	Royaume-Uni

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

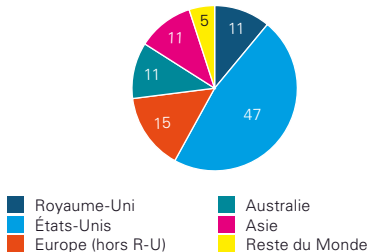
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 157	2 107	2 297	2 854
Δ (%) [£] *	-5,66%	2,30%	3,46%	11,90%
Défense (%)	68%	65%	61%	62%
Export (%)	90%	87%	88%	89%
Résultat d'exploitation	293	187	71	17
Marge opérationnelle	13,58%	8,87%	3,11%	0,58%
Résultat net	212	135	36	-52
Carnet de commandes	2 941	2 723	3 222	3 375
Effectifs	9 992	10 090	10 941	11 505

* 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Northrop Grumman	Boeing	Lockheed Martin	Embraer	Airbus Group	Thales	Textron	Rockwell Collins	Sikorsky*	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 (Telemax, tEODor, OSCAR, NBCmax)											
Systèmes d'éjection de missiles et pylones		●	●	●	●	●			●	●	●

* Groupe Lockheed Martin

** ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Des revenus en hausse pour la troisième année consécutive (+12%), à 2,1 Mds£ (-2,9 Mds€), portés par la consolidation d'Aeroflex, racheté en 2014 (à périmètre constant, un CA 2015 en recul de -1%).
- ▶ Des activités civiles en forte baisse (-6%), en raison notamment d'une contraction des commandes de solutions SATCOM à destination du secteur Oil & Gas et du ralentissement de la croissance en Asie-Pacifique.
- ▶ Une progression des activités défense et sécurité, tirée par les commandes du DoD et dans une moindre mesure par les marchés asiatiques et du Moyen-Orient.
- ▶ Spécialisé historiquement dans le ravitaillement en vol (précurseur sur ce segment et leader mondial), un équipementier-systèmeur qui aura réussi sa mue suite à une décennie de croissance externe (plus de 60 opérations de rachat dont ~50 aux États-Unis).
- ▶ Une stratégie de recentrage autour de ses métiers clés, avec la cession en 2015 de ses activités Advanced composites et Surveillance, ainsi que de ses filiales Weinschel, Inmet et Metelics.
- ▶ Un renouvellement de sa gamme de systèmes SATCOM avec la commercialisation des offres SAILOR 100GX, EXPLORER 8100 (toutes deux compatibles avec les solutions GX Inmarsat), et AVIATOR 200S.
- ▶ En décembre 2015, annonce du lancement d'une offre cyber (TeraVM cybersecurity threat analysis solution) par Cobham Wireless.

Marché national

- ▶ Des ventes réalisées sur le marché britannique sous la barre des 12%, contre 47% pour le marché américain.
- ▶ Un partenaire majeur du 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) britanniques.
- ▶ En mai 2016, perte d'un important marché du MoD relatif à la conception, la livraison et la gestion d'un nouveau service d'entraînement des équipages d'hélicoptères militaires (1,1 Mds£, soit 1,4 Mds€), attribué à Ascent, une JV codétenue par Babcock et Lockheed Martin.

Marchés export

- ▶ Une entreprise très dépendante du marché américain de la défense et de la sécurité, lequel lui paraît offrir de bonnes perspectives pour les années 2016-2017 (fourniture de sous-systèmes intégrés sur les appareils F-35 et KC-46A, et les missiles SM-6 et AMRAAM, participation à un consortium d'entreprises sélectionné en avril 2016 pour un marché ID/IQ relatif à la gestion des obsolescences).
- ▶ Dans le cadre d'un partenariat stratégique signé mi-2015 avec l'américain General Atomics, obtention d'un contrat de maintenance de la station de contrôle des systèmes de drones Reaper opérés par la RAF.
- ▶ Une ambition de développer ses activités sous-systèmes de missiles, munitions guidées laser et services (maintenance, formation et entraînement) à l'international, notamment en Australie et au Moyen-Orient.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en forte hausse pour l'année 2015, à 258 M£ (355,4 M€), soit 12% du CA, conséquence de l'acquisition d'Aeroflex et des programmes de nouveaux systèmes de ravitaillement en vol.
- ▶ 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 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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole AM
 Lieu de cotation NYSE Euronext
 Capitalisation (M€) 8 904

Principaux actionnaires*

GIMD	56,10%
Airbus Group	9,00%
Dassault Aviation	10,00%
Autres	24,90%

* Actionnariat au 30 juin 2016.

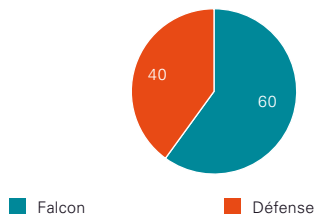
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Thales	25%	France
ODAS	6%	France
SECBAT	36%	France
GIE Rafale International	60%	France
Corse Composites Aéronautique	25%	France

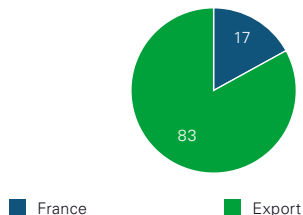
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	3 941	4 593	3 680	4 176
Δ (%)	19,24%	16,54%	-19,87%	13,46%
Défense (%)	29%	31%	27%	40%
Export (%)	75%	71%	77%	83%
Résultat d'exploitation	547	498	353	361
Marge opérationnelle	13,88%	10,85%	9,58%	8,65%
Résultat net	502	459	283	142
Carnet de commandes	7 991	7 379	8 217	14 175
Effectifs	11 584	11 614	11 745	12 152

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Thales	Safran	BAE Systems	Airbus Group	HAL	RUAG	Leonardo*	Saab AB	DCNS	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-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA qui franchit pour la seconde fois en 5 ans le seuil des 4 Mds€ et des prises de commandes record, à 9,9 Mds€ (contre 4,6 Mds€ en 2014).
- ▶ Des ventes défense en hausse de +68%, à 1,7 Md€ (soit 40% du CA total), quand celles des jets d'affaires marquent le pas pour la deuxième année consécutive (-7% en 2015).
- ▶ 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, à l'Égypte, au Qatar et à de potentiels futurs clients export, et ce, par le biais de recrutements (+250 en 2015) et d'une préparation de la chaîne de sous-traitance (nouvelles embauches à prévoir également du côté des équipementiers).
- ▶ Une consolidation de ses activités après-vente Falcon avec la construction d'un centre de maintenance à Mérignac (en service en octobre 2016), le déploiement d'un service d'intervention rapide, l'extension de son réseau de stations services en Asie et aux États-Unis, et la signature d'un partenariat avec Sabena Technics.
- ▶ Poursuite du désengagement du groupe Airbus du capital, via trois opérations de cessions d'actions menées en novembre 2014, avril 2015 et juin 2016, donnant l'occasion à l'avionneur français de racheter l'équivalent de 5,5% de son capital (désormais détenteur d'une part de 56,1%, et de 73,2% des droits de vote).

Marché national

- ▶ Une année 2015 marquée par la livraison de 5 Rafale à l'État français (portant le total des livraisons à 142 appareils) et de 3 Rafale Marine rétrofités au standard F3.
- ▶ Le 19 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 des avions de patrouille maritime Atlantique 2 (premiers vols du prototype équipé du radar Searchmaster de Thales au cours du 1er semestre 2016) et livraison en mai 2016 du 4ème et dernier Falcon 50 de surveillance maritime.
- ▶ Maître d'œuvre du programme de démonstrateur de drone de combat Neuron (mené en coopération France, Italie, Espagne, Suède, Grèce et Suisse), des tests achevés en septembre 2015 mais une tranche d'essais complémentaires lancée en mai 2016 par la DGA pour étudier notamment l'utilisation d'un drone de combat dans un contexte naval.

Marchés export

- ▶ Un groupe très orienté à l'export, représentant 83% du CA total, avec dans le domaine de la défense une part export désormais supérieure à celle des ventes générées en France (1,04 Md€ vs 632 M€).
- ▶ Une pénétration réussie des marchés export pour l'avion de combat Rafale, notamment en Égypte (24 appareils ; 3 livrés en 2015) et au Qatar (24 appareils), avec des contrats entrés en vigueur respectivement en mars et décembre 2015.
- ▶ En Inde, poursuite des négociations de prix avec les autorités indiennes (intention de commandes de 36 Rafale), des discussions initiées en avril 2015.
- ▶ Une offre Rafale ciblant la Malaisie (commande potentielle de 18 unités), les ÉAU (en remplacement de la flotte de Mirage 2000), ainsi que la Belgique, le Canada, la Finlande et la Suisse.

Technologies et Innovations

- ▶ Dans le contexte du Sommet FR/UK organisé à Amiens le 3 mars 2016, décision de lancer une nouvelle phase en 2017 du programme FCAS DP (co-maîtrise d'œuvre Dassault Aviation/BAE Systems), avec le développement « échelle 1 » d'un démonstrateur opérationnel d'UCAS (Unmanned Combat Air System).

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOVERNANCE

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*

État français	62,49%
Thales	35%
FCPE Actions DCNS	1,69%
DCNS Actionnariat	0,82%

* Actionnariat au 31 décembre 2015.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

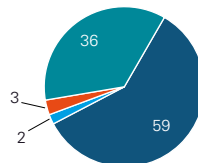
Nom	%	Pays (siège)
Eurotop	26%	France
Kership S.A.S.	45%	France
Itaguaí Construções Navais SA (ICN)	41%	Brésil
Boustead DCNS Naval Corporation Sdn Bhd	40%	Malaisie
OpenHydro Ltd	62,4%	Irlande

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012*	2013*	2014*	2015
CA	2 934	3 312	3 066	3 039
Δ (%)	11,81%	12,88%	-7,42%	-0,88%
Défense (%)	99%	99%	99%	97%
Export (%)	33%	38%	33%	50%
Résultat d'exploitation	211	160	-430	49
Marge opérationnelle	7,19%	4,96%	-14,01%	1,62%
Résultat net	164	110	-347	58
Carnet de commandes	13 845	12 625	13 168	12 260
Effectifs	12 928	13 156	14 024	13 878

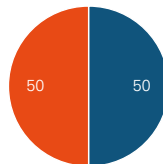
* Données retraitées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Constructions neuves ■ Énergies et infrastructures marines
 ■ Armes sous-marines ■ Services

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ France ■ Export

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	STX France	Areva TA	Fincantieri	Thales	Leonardo*	Magazon Dock Limited	Odebrecht	Alexandria Shipyards	Boustead Naval Shipyard	Atlas Elektronik	Prinou
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)							●	●		●	
Armes sous-marines											
Torpille lourde F21				●					●		
Torpille légère MU90				●	●						
Systèmes de contre-mesures CANTO-S, CANTO-V et Conralto											
Systèmes et équipements											
Systèmes de combat SUBTICS, SENIT et SETIS				●							
Système de conduite SHIPMASTER											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une année 2014 marquée par des ventes en repli de -7,4%, un CA 2015 désormais stabilisé à 3 Mds€ grâce aux bonnes performances du groupe à l'export, et un premier semestre 2016 encourageant.
- ▶ Des prises de commandes 2015 proches du niveau de 2014, à 3,5 Mds€, et un carnet de commandes atteignant les 12,3 Mds€, soit 4 années d'activités.
- ▶ Afin d'améliorer sa compétitivité, adoption d'un plan triennal 2016-2018 destiné à dégager 150 à 200 M€ par an d'économies (après la mise en œuvre en 2015 de premières mesures d'économies de 100 M€).
- ▶ À l'horizon 2025, un objectif de chiffre d'affaires porté à 5 Mds€ et davantage diversifié avec 25% des ventes réalisées sur le segment des énergies marines renouvelables.
- ▶ En juin 2016, un renforcement de son outil de production (éléments de coques et sous-ensembles) suite à la reprise par Kershpa (sa filiale commune avec Piriou) du chantier STX du Rohu à Lanester en Bretagne.
- ▶ D'ici fin 2016, lancement de la construction, à Cherbourg, du premier atelier d'assemblage d'hydroliennes de sa filiale DCNS-OpenHydro, lequel réalisera à l'horizon 2018 les 7 hydroliennes de la ferme pilote, puis celles destinées aux futures fermes commerciales du Raz Blanchard et d'Aurigny.
- ▶ Une extension de sa gamme de solutions sur les segments sous-marins (Scorpène 1000, Shortfin Barracuda) et navires de surface (FTI, gamme Gowind), et un développement des activités cybersécurité.

Marché national

- ▶ Mi-mars 2016, livraison de la FREMM Languedoc, 3ème de la série destinée à la Marine nationale (un total de 6 navires ASM livrés avant mi-2019, et 2 frégates dotées de capacités anti-aériennes renforcées avant 2022), suivie au premier semestre 2017 par la FREMM Auvergne.
- ▶ Lancement des premières études préliminaires relatives aux frégates de taille intermédiaire (FTI), destinées à remplacer les frégates type La Fayette à partir de 2023.
- ▶ Poursuite du programme de SNA type Barracuda (livraison de 6 unités entre 2018 et 2029) avec l'assemblage en cours d'achèvement de la tête de série, le Suffren, pour de premiers essais en mer prévus mi-2017, et lancement des travaux d'adaptation des formes et quais sur les sites de Brest et Toulon (dans l'attente d'une décision relative au futur site chargé du MCO des 6 futurs SNA).
- ▶ Le système d'armes global SNLE Le Triomphant/ M51 validé en conditions opérationnelles suite au tir réussi, le 1er juillet 2016, d'un missile balistique stratégique M51.

Marchés export

- ▶ Des ventes export à leur point haut historique, atteignant une part de 50% du CA 2015.
- ▶ Sur le segment sous-marins d'attaque conventionnels, un mois d'avril 2016 marqué par la sélection de l'offre Shortfin Barracuda Block 1A, dérivé du SNA type Barracuda, par l'Australie dans le cadre du programme SEA1000, et la présélection de l'offre Scorpène par la Norvège (ainsi que celle de TKMS).
- ▶ En Égypte, livraison du premier BPC type Mistral en juin 2016 (le second à l'automne) et mise sur cale en avril de la 1ère corvette GOWIND sur les 3 assemblées localement par Alexandria Shipyards (la tête de série étant en achèvement sur le site de Lorient, pour une livraison en 2017).
- ▶ En Inde, en mai 2016, début des essais en mer du premier des 6 sous-marins type Scorpène réalisés en partenariat avec Mazagon Dock Ltd dans le cadre du programme P-75 (6 unités commandées en 2005).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux travaux de R&D : études FTI, avants-projets SNLE 3G, piles à combustible de seconde génération, système batterie principale lithium-ion (en coopération avec le CEA).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-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

Famille Diehl | 100%

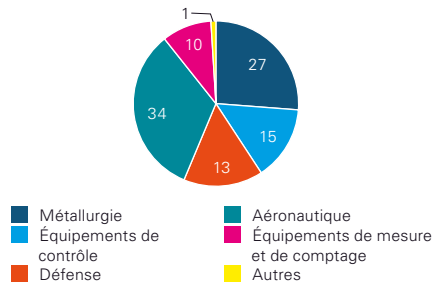
* Structure du capital du groupe Diehl.

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 830	2 905	3 039	3 108
Δ (%)	-3,38%	2,65%	4,63%	2,28%
Défense (%)	19%	18%	16%	13%
Export (%)	51%	52%	53%	54%
Résultat d'exploitation	119	104	134	84
Marge opérationnelle	4,19%	3,59%	4,41%	2,70%
Résultat net	30	48	80	37
Carnet de commandes	3 000	3 000	N/R	N/R
Effectifs	14 369	14 520	16 297	15 889

* Données consolidées du groupe Diehl.

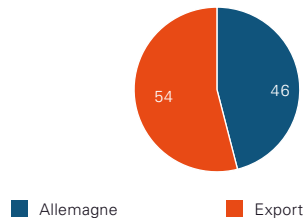
CA DU GROUPE DIEHL PAR ACTIVITÉS (EN %)



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 %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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										●	

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Une branche Défense générant 13% du CA 2015 du groupe Diehl (contre 16% en 2014 et 18% en 2013), à 405 M€, soit une nouvelle baisse marquée de -7,1%.
- ▶ Une décroissance des ventes au cours de ces dernières années se soldant par une forte réduction des effectifs de la branche Défense (-18%, pour atteindre 2 315 employés sur un total groupe de 15 889).
- ▶ Un CA défense principalement porté par les activités missiles et munitions, et secondairement par les systèmes ISR.
- ▶ Une stratégie de recentrage sur son cœur de métier marquée par la cession, en décembre 2014, de Diehl Defence Land System GmbH (systèmes de transmission et suspensions pour véhicules blindés) à KMW.

Marché national

- ▶ Une dépendance marquée aux commandes du client domestique (72% du CA 2015 de la branche Défense contre 65% en 2014), une situation susceptible de perdurer dans un contexte de renouvellement et de modernisation des équipements de la Bundeswehr.
- ▶ Une intégration des premiers DIRCM J-MUSIC aux avions de transport A400M de la Bundeswehr (octobre 2015), des travaux conduits dans le cadre d'un partenariat avec Elbit Systems, établi en novembre 2014 et étendu en juin 2016 aux systèmes d'autodéfense des hélicoptères.
- ▶ Après des tests réussis menés en mai 2015, approbation donnée par le BAABW, début juin 2016, pour l'emploi à partir des corvettes K-130 des missiles RBS15 Mk3 (coproduits avec le suédois Saab) en configuration attaque d'objectifs terrestres.
- ▶ Poursuite des livraisons de missiles antichar SPIKE produits par Eurospike (JV Diehl / Rafael) et destinés aux blindés de combat PUMA, et des missiles air-sol PARS 3 LR (coproduits avec MBDA Deutschland).
- ▶ En juin 2015, sélection par les autorités gouvernementales du système de missiles sol-air MEADS, lequel intègre sur la version allemande le missile IRIS-T SL à guidage radar.

Marchés export

- ▶ Des ventes export atones, représentant 115 M€ en 2015, soit 28% du CA de la branche Défense (contre 35% en 2014), conséquences notamment d'une baisse des commandes aux États-Unis et au Royaume-Uni.
- ▶ Pour l'année 2016, une stratégie export fondée sur la multiplication des partenariats et ciblant en priorité l'Europe, l'Asie et les États-Unis.
- ▶ En octobre 2015, obtention d'une commande supplémentaire de missiles IRIS-T SLS par la Suède (contrat initial en date de 2013).
- ▶ Dans le cadre du programme germano-américain Rolling Airframe Missile (RAM), notification par l'US Naval Sea Systems Command, en décembre 2015, d'un contrat visant à recertifier 342 RAM Block 1A Mk44 Mod3 Guided Missile Round Pack (maîtrise d'œuvre de RAM-Systems GmbH, consortium associant Diehl BGT et MBDA Deutschland ; contrat financé par l'Allemagne).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D 2015 niveau groupe à 264,9 M€, en baisse de -10%, en raison de la fin des travaux relatifs au programme A350XWB.
- ▶ Des efforts de R&D de défense orientés vers les systèmes de défense aérienne, les technologies liées au missile surface-air IDAS, l'imagerie thermique (via AIM Infrarot-Module GmbH), le programme de missile LaGS (Laser Guided Sidewinder, développement réalisé sur fonds propres et finalisé en 2016, avec 2 ans de retard) et les systèmes anti-drones (HPEM1).

**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
Directeur financier

Sung Leep Jung
Youljung Kim

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	KRX : 042660
Lieu de cotation	Korea Exchange
Capitalisation (Mds KRW)	11 579

Principaux actionnaires

Korea Development Bank	49,70%
Financial Services Commission	8,50%
Dimensional Fund Advisors LP	0,97%
Franklin Advisers Inc.	0,74%
Autres	40,09%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

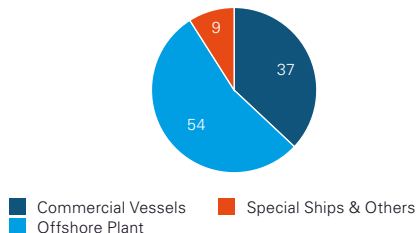
Nom	%	Pays (siège)
DSEC	70,07%	Corée du Sud
DW Mangalia Heavy Industries S.A.	51%	Roumanie
Shinhan Heavy Industry Co. Ltd	89,22%	Corée du Sud
DSME Trenton	51%	Canada

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	9 711	10 118	11 054	11 943
Δ (%)/[W]**	1,11%	4,64%	5,06%	-2,90%
Défense (%)	5%	3%	3%	9%
Export (%)	7%	4%	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	336	-535	-531	-2 338
Marge opérationnelle	3,46%	-5,29%	-4,81%	-19,57%
Résultat net	121	-470	-617	-2 632
Carnet de commandes (USD)	28 704	32 887	43 469	39 239
Effectifs	N/R	39 300	39 650	39 235

* Données 2012 et 2014 retraitées.

** 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 %)**

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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											
		●							●		●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en baisse de -3%, à 15 007 MdsKRW (~11,9 Mds€), conséquence d'une demande en berne sur les marchés navires de transport et offshore, tout 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 et représentant 9% des ventes en 2015 (contre 3% en 2014).
- ▶ Une stratégie de diversification en direction du secteur offshore particulièrement délétère pour le groupe dans un contexte de repli du marché.
- ▶ En octobre 2015, lancement d'un plan de sauvetage financier (~4 200 MdsKRW, soit 3,3 Mds€) orchestré par la Korea Development Bank qui, dans le même temps, monte au capital du groupe (de 31,4% à 49,7%).
- ▶ Sous la pression de son actionnaire principal, annonce d'une restructuration drastique prévoyant une réduction de -30% des effectifs (-12 000 emplois), de -20% des capacités de production d'ici 2018, ainsi que la vente du siège social (effective en mai 2016).
- ▶ Face à l'objectif du ministre de l'Economie de renforcer la compétitivité des chantiers navals nationaux, l'option d'une fusion de DSME avec Samsung Heavy Industries (SHI) de plus en plus avancée car potentiellement créatrice de synergies (activités méthaniers de DSME et navires de forage de SHI).

Marché national

- ▶ Un industriel pivot de la BITD 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 équipements de la Marine, avec notamment les programmes de frégates FFX (lancement de la tranche III en 2016), destroyers KDX-III, et sous-marins KSS-II et KSS-III.
- ▶ Opposé à son concurrent Hyundai Heavy Industries, une position de leader national confortée sur le segment des sous-marins suite à la notification par la Defence Acquisition Program Administration (DAPA), fin 2012, de la première tranche du programme KSS-III, premier sous-marin de conception nationale (2 unités sur 9).
- ▶ Avec deux ans de retard, un lancement de la construction de la première unité KSS-III intervenu en novembre 2015 (cérémonie de pose de la quille en mai 2016), suivie en juillet 2016 de la seconde unité.
- ▶ Sur le segment des navires de surface, son offre ASR-II sélectionnée pour le programme de navire d'assistance aux sous-marins en août 2015 et la production de la première frégate FFX-II Daegu lancée en juin 2016 (livraison fin 2017 ; commande de la seconde unité attendue en 2016).

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.
- ▶ Un premier succès export sur le segment sous-marin d'attaque conventionnel avec la commande par l'Indonésie en 2012 de 3 sous-marins type Chang Bogo (lancement de la construction de la tête de série en mars 2016), et dépôt d'une offre pour la modernisation des type Cakra (en concurrence avec DCNS).
- ▶ En avril 2016, signature d'un accord de partenariat avec Lockheed Martin portant sur l'export des corvettes multi-missions (MCM).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée représentant moins de 0,5% du CA 2015 (à 69 MdsKRW, ~55 ME).
- ▶ Principaux axes de recherche : propulsion, structures, hydrodynamique, vibration, signature acoustique.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeur-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements pour aéronefs
- ▶ 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.TA
Lieu de cotation	NASDAQ et TASE
Capitalisation (M\$)	4 059

Principaux actionnaires

Federmann Enterprises Ltd	45,80%
Migdal Insurance & Financial Holdings Ltd	4,60%
Phoenix Investments and Finance Ltd	3,30%
Excellence Nessuah Ltd.	1,80%
Autres	44,50%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

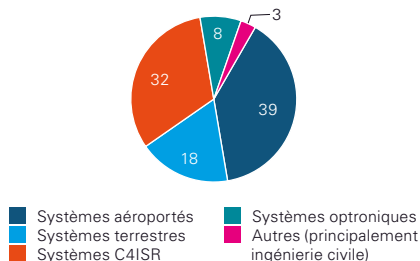
Nom	%	Pays (siège)
UAV tactical systems Ltd	51%	Royaume-Uni
AEL Sistemas S.A.	75%	Brésil
HALBIT Avionics Pvt Ltd	26%	Inde
Opgal-Optronic Industries Ltd	50%	Israël
Vision Systems International, LLC	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

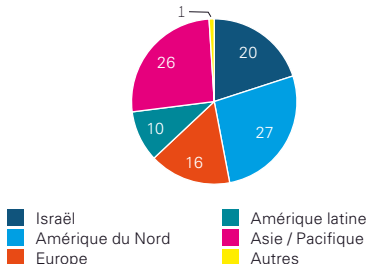
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 248	2 203	2 227	2 801
Δ (%)/(\$)*	2,53%	1,27%	1,13%	5,05%
Défense (%)	96%	97%	97%	97%
Export (%)	82%	76%	78%	80%
Résultat d'exploitation	158	180	186	242
Marge opérationnelle	7,03%	8,17%	8,35%	8,64%
Résultat net	133	144	135	186
Carnet de commandes	4 307	4 222	5 160	6 029
Effectifs	12 134	11 674	11 851	12 134

* 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Embraer	Thales	Diehl BGT Défense	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, DTV, 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 CA 2015 en hausse de +5%, permettant de franchir le cap historique des 3 Mds\$ (3,1 Mds\$, soit 2,8 Mds€), et ce, grâce à la très forte croissance des ventes de la branche Land Systems (+103%) qui aura largement compensé la stagnation voire la baisse intervenue dans les autres secteurs d'activités.
- ▶ Au premier rang des entreprises de défense israéliennes, aux côtés d'IAI, une ambition affichée de devenir le chef de file de la BITD nationale par le biais d'une stratégie de croissance externe particulièrement dynamique (plus de 18 opérations de rachat en dix ans, et des visées sur IMI Systems dans le cadre de sa privatisation).
- ▶ Un premier semestre 2016 marqué par l'arrêt des activités de deux coentreprises jugées non rentables, G-NIUS sur le segment drones terrestres et Harpia Sistemas dans le domaine des drones tactiques, codétenues avec IAI pour la première et avec les brésiliens Embraer et Avibras pour la seconde.
- ▶ Une priorité donnée au renforcement du portefeuille produits et services dans le domaine cybersécurité (filiale CYBERBIT Ltd.) et une pénétration du segment drones navals de surface avec la création d'une ligne d'activités dédiée au sein de la division ISTAR et la présentation en février 2016 de l'offre USV Seagull.
- ▶ Un portefeuille de solutions en plein renouvellement (mini-drone tactique Skylark 3, boule optronique Spectro XR, système d'autodéfense pour drones LightSPEAR, suite C4I SMART, système ISTAR infrarouge SupervisIR, viseur tête haute IronVision, système SCADAShield 5.0, WideBridge Cloud Suite).
- ▶ Un premier pas dans le civil (segment transport) avec la création en juillet 2016 d'une nouvelle filiale (20% du capital détenus par un investisseur étranger) intégrant les activités énergie de la BU Land & C4I.

Marché national

- ▶ Une part des ventes réalisée sur le marché domestique à un point bas (20%), en raison d'une contraction des commandes de son premier client, le MoD israélien (17% du CA 2015 contre 22% en 2013).
- ▶ Un catalogue-produits résultant directement des besoins exprimés par les forces armées du pays (programmes financés par l'État et systèmes opérés par les forces israéliennes).
- ▶ Une période 2015-2016 ayant vu la notification de contrats pluriannuels sur les segments C4I (Digital Army Project) et MCO des systèmes avioniques embarqués sur les F-16 de l'IAF, ainsi que la réussite du premier test en vol de l'avion de transport C-130H modernisé (juillet 2016).

Marchés export

- ▶ Une part de 80% des ventes et 68% du carnet de commandes générées à l'export en 2015, principalement en zones Amérique du Nord (27%) et Asie-Pacifique (26%).
- ▶ Une réussite à l'export fondée sur l'affichage d'une présence locale (rachats de PME, établissements de JV et autres accords de coopération) et une logique d'indigénisation des sous-systèmes.
- ▶ Une forte hausse des ventes en zone Asie-Pacifique (+51% en un an), tirée par les commandes de systèmes de contrôle de tir pour chars et de systèmes électro-optiques de vision nocturne, et des perspectives commerciales positives dans le domaine cyber.
- ▶ Sur le segment entraînement et soutien, obtention, en février 2016, via sa JV Affinity Flying Services Ltd codétenue avec KBR, d'un marché de 500 M€ (599 M€) dans le cadre du programme britannique UKMFTS (UK Military Flying Training System).
- ▶ De nouveaux contrats remportés sur le segment systèmes de drones (une offre Hermes 900 véritable best-seller en Amérique latine, également retenue par la Suisse en septembre 2015).

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements bruts de R&D s'élevant à 278 M\$ (~251 M€) en 2015, soit 8,9% du CA.



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

GOUVERNANCE

Président-directeur général

Enzo Benigni

Directeur financier

Roberto Turco

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

Famille Benigni	35,34%
Thales	33,33%
Leonardo (ex-Finmeccanica)	31,33%

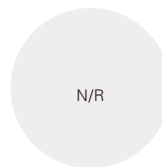
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
SOLYNX Corporation	24,11%	États-Unis
Alpha Elettronica Defence Systems	20%	Inde
ELTBAT Electronic Systems Development LLC	49%	ÉAU
Italiano DEG CISDEG Systems	12,5%	Italie
CY4 Gate S.r.l	70%	Italie

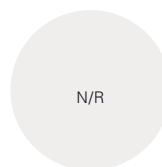
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	214	202	221	231
Δ (%)	-0,53%	-5,64%	9,41%	4,64%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	N/R	81%	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	29	30	34	34
Marge opérationnelle	13,36%	14,87%	15,43%	14,74%
Résultat net	17	18	19	23
Carnet de commandes	1 636	N/R	N/R	N/R
Effectifs	750	746	708	694

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Elbit Systems	Thales	Airbus Group	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					●			

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en hausse (+4,6%) à 231 M€, marquant une progression des ventes pour la deuxième année consécutive (+9,4% en 2014), et un résultat net à son plus haut historique (23 M€).
- ▶ Un électronicien partenaire des principaux plateformes et systèmes-intégrateurs italiens, notamment le conglomérat Leonardo (ex Finmeccanica) et le groupe naval Fincantieri.
- ▶ Une stratégie d'extension de gamme et de modernisation dans le domaine des solutions ELINT, avec l'introduction d'une version terrestre de son système ELT/950 LOKI EW (développée sur la base de la suite de guerre électronique Virgilius).
- ▶ En juillet 2016, signature avec le groupe français Thales d'un accord de partenariat dans le domaine de la guerre électronique (autour de la suite Cybele notamment).
- ▶ 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 NH90, frégates FREMM, futurs patrouilleurs polyvalents).
- ▶ Un équipementier très lié au marché domestique et bénéficiaire, aux côtés de Leonardo et de Fincantieri, du programme de modernisation de la flotte italienne lancé en 2015 (montant potentiel de 5,4 Mds€).
- ▶ Signature d'un accord de partenariat avec l'armée de l'Air italienne portant sur les activités guerre électronique, et ce, au niveau national (soutien opérationnel et MCO, projets de R&D) et à l'export (développement de capacités locales au Koweït dans le cadre du marché d'acquisition de 28 Eurofighter Typhoon).

Marchés export

- ▶ 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 (MCO et solutions électroniques mobiles), un marché historique, 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 Aviacor visant à équiper les Antonov AN140-100 d'un système DIRCM.

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de recherche : traitement du signal, antennes complexes à balayage électronique, circuit intégré monolithique hyperfréquence (MMIC), modules multi-puces (MCM), technologies micro-ondes.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier

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

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 : 31.12.2015)*

M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	4 856	4 753	4 785	5 486
Δ (%) / R\$***	23,81%	11,95%	9,53%	35,93%
Défense (%)	17%	19%	23%	14%
Export (%)	86%	79%	79%	89%
Résultat d'exploitation	485	560	418	298
Marge opérationnelle	9,99%	11,78%	8,73%	5,43%
Résultat net	278	271	265	76
Carnet de commandes	9 481	13 175	17 354	20 667
Effectifs	18 032	19 278	19 167	19 373

* Données 2014 retraitées.

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

*** Voir taux de change €/R\$, p.7.

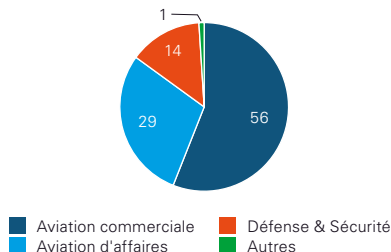
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole EMBR3, ERJ
 Lieu de cotation BOVESPA et NYSE
 Capitalisation (M R\$) 13 029

Principaux actionnaires

Openheimer Fund	13,05%
PREVI	7,84%
Brandes Investment Partners LP	6,90%
Baillie Gifford Overseas Ltd	6,88%
Autres	65,33%

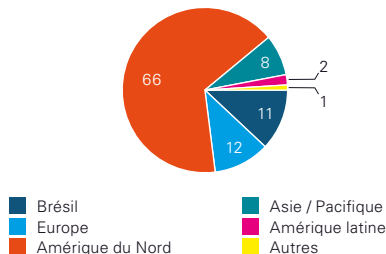
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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 CA 2015 en forte hausse (+36%), à 20,3 MdsR\$ (5,5 Mds€), tiré par les performances de ses branches civiles Aviation commerciale et Aviation d'affaires, lesquelles auront connu un record historique de livraisons d'appareils (101 avions régionaux et 120 jets d'affaires).
- ▶ Après une période marquée par une progression des ventes de la branche Defense & Security (point haut en 2014), une année 2015 très difficile (-22%) et des perspectives 2016 pessimistes, 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 en phase de restructuration, avec l'intégration, en mars 2016, des filiales Bradar et Savis au sein d'une même entité, suivie en juin 2016, de l'arrêt des activités de sa JV spécialisée dans les drones tactiques, Harpia Sistemas, codétenue avec AEL Sistemas et Avibras.
- ▶ Sur le segment aéronautique militaire, lancement d'un plan de modernisation/extension de ses sites brésiliens, dans le contexte de la montée en puissance des programmes KC-390 (position de maître d'œuvre) et FX-2 (partenaire stratégique du groupe suédois Saab AB).
- ▶ Une restructuration également engagée dans le domaine civil (86% du CA 2015), avec la consolidation des activités sur les sites d'Evora au Portugal et Melbourne aux États-Unis, le transfert de son siège européen de Villepinte en France à Amsterdam aux Pays-Bas, et enfin la décision de mettre un terme aux activités de sa JV HEAL codétenue avec le chinois AVIC (dernière livraison du Legacy 650 en mars 2016).

Marché national

- ▶ Une dépendance marquée à l'égard de son marché domestique (59% du CA 2015 de sa branche Defense & Security), car principal bénéficiaire des grands programmes lancés au cours de la dernière décennie (Super Tucano, KC-390, FX-2, SISFRON, SisGAz, SGDC notamment).
- ▶ Dans le cadre du programme d'avion de combat FX-2 (36 appareils ; sélection de l'offre Gripen NG), une équipe d'une quarantaine d'ingénieurs formée par Saab en Suède et un centre de développement et de design opérationnel d'ici fin 2016 sur le site de Gavião Peixoto (État de São Paulo).
- ▶ En avril 2016, réussite du test en vol du second prototype d'avion de transport tactique KC-390, pour de premières livraisons intervenant fin 2018, avec deux ans de retard.

Marchés export

- ▶ Une offre export dans le domaine de la défense structurée autour du Super Tucano (des États clients principalement au Moyen-Orient et en Afrique), de l'EMB-145 AEW&C, et à terme du KC-390 (intentions d'acquisition de 32 appareils par ses 5 partenaires Colombie, Argentine, Chili, Portugal et République tchèque ; autres prospects en Amérique du Nord, Royaume-Uni et Moyen-Orient).
- ▶ En février 2016, 5 appareils Embraer Phenom 100 sélectionnés aux côtés de 10 Beechcraft Texan T-6C et 23 Grob G120TP comme plateformes d'entraînement dans le cadre du programme de formation des pilotes militaires britanniques UKMFTS (un marché sous maîtrise d'œuvre d'Ascent, une JV codétenue par Babcock et Lockheed Martin).
- ▶ Dans la perspective d'une potentielle acquisition du Gripen NG par l'Argentine, un groupe aux avant-postes de cette dynamique de coopération régionale susceptible de se traduire par un partenariat industriel et technologique avec l'avionneur argentin FAdA (ambition de produire localement l'appareil, sur l'exemple brésilien).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement 2015 de la R&D en forte hausse (+69%), à 1,1 MdR\$ (~307 M€), soit près de 5,6% du CA.



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€)	583

Principaux actionnaires

Fintecna S.p.A. (holding d'État)	71,60%
Vanguard Group Inc.	0,52%
Mediolanum Gestione Fondi SGR PA	0,14%
Symphonia SGR S.p.A.	0,14%
Autres	27,60%

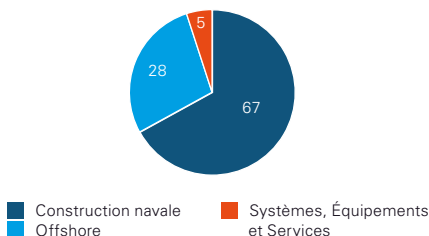
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Orizzonte Sistemi Navali	51%	Italie
Etiad 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	55,63%	Singapour

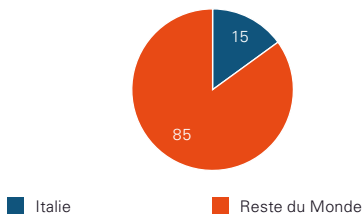
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 381	3 811	4 399	4 183
Δ (%)	0,04%	60,06%	15,42%	-4,90%
Défense (%)	51%	30%	24%	25%
Export (%)	70%	76%	82%	85%
Résultat d'exploitation	87	209	198	-137
Marge opérationnelle	3,65%	5,48%	4,50%	-3,28%
Résultat net	15	85	55	-289
Carnet de commandes	4 735	8 068	9 814	15 721
Effectifs	10 240	20 389	21 689	20 019

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Gibbs & Cox	Lockheed Martin	DCNS	Thales	Leonardo*	Bharat Electronics	Renk	General Electric	TKMS
Systèmes de propulsion et de navigation									
Lignes d'arbre et hélices									
Systèmes de propulsion									
Système antitangage et de stabilisation									
Turbines									
Gouvernails & Stabilisateurs					●				
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)									●

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en baisse de -4,9%, à 4,18 Mds€, en raison des difficultés rencontrées sur le marché de l'offshore, mais des prises de commandes à un niveau historique (10,1 Mds€) grâce aux contrats remportés sur le segment des navires de croisière et aux nouvelles commandes du client défense italien.
- ▶ Des pertes record en 2015 (175 M€) liées aux difficultés de ses chantiers italiens (Monfalcone, Marghera, Ancône et Sestri Ponente) à monter en cadence de production dans un contexte d'explosion des commandes de paquebots.
- ▶ Depuis deux ans, des ventes défense autour de 1,06 Md€.
- ▶ Une année 2015 marquée par les travaux de modernisation et d'extension de ses sites italiens et de son chantier naval américain Fincantieri Marinette Marine.
- ▶ Un renforcement de ses activités à destination des marchés civils de l'offshore et de l'industrie pétrolière et gazière suite à l'acquisition, fin 2012, de 50,7% du capital de STX OSV-VARD (filiale du sud-coréen STX).

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).
- ▶ Sur le segment des patrouilleurs hauturiers, après la notification, en mai 2015, d'un contrat de fourniture de 6 unités, une nouvelle commande passée via l'OCCAR au consortium RTI (Fincantieri et Leonardo), en novembre 2015, pour une 7ème unité (+3 en option ; programme PPA).
- ▶ En février 2016, lancement de la construction sur les chantiers de Castellamare di Stabia et de Riva Trigoso du nouveau navire de soutien logistique (programme LSS), pour une livraison attendue en février 2019.
- ▶ Un plan de charge des chantiers navals italiens également soutenu par le programme de frégates FREMM (objectif de 10 unités), avec le début des essais en mer de la 6ème unité en mai 2016 et les livraisons, en 2018 puis 2019, des 7ème et 8ème unités (toutes deux commandées en avril 2015).
- ▶ Un programme de sous-marins type Salvatore Todaro (réalisés sous licence TKMS) en voie de finalisation avec la réception par la Marine italienne de la 3ème unité en juillet 2016, et la sortie en mer du 4ème bâtiment en mars 2016 (entrée en service en 2017).

Marchés export

- ▶ Un groupe fortement orienté export (85% du CA 2015) et comptant de nombreux sites à l'international (États-Unis, Brésil, Australie et Europe).
- ▶ Une stratégie 2016-2020 ciblant en priorité l'Inde, l'Arabie Saoudite, le Brésil, l'Australie, la Turquie, le Qatar, les ÉAU, l'Algérie, les Philippines et le Vietnam.
- ▶ Nouveau succès au Moyen-Orient, en particulier au Qatar, avec l'obtention en juin 2016 d'un marché portant sur la fourniture de 7 navires (4 corvettes fortement armées, 2 patrouilleurs hauturiers et 1 bâtiment de projection) et une assistance technique en matière de MCO pour une période de 15 ans.
- ▶ En Australie, une offre présélectionnée aux côtés de celles de BAE Systems et Navantia dans l'optique du marché SEA 5000 (acquisition de 9 frégates).
- ▶ Un partenariat établi entre sa filiale américaine FMG et le français CNIM dans le contexte du programme Maneuver Support Vessel Light – MSV(L) de l'US Army (offre basée sur le L-CAT ; commande potentielle de 37 chalands de débarquement).

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D atteignant les 90 M€ en 2015 (-11% en un an), soit 2,2% du CA consolidé.



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

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 : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	N/R	N/R	N/R	2 704
Δ (%) (\$)*	N/R	N/R	N/R	N/R
CA défense**	1 915	1 619	1 246	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	7 000	6 000	N/R	7 500

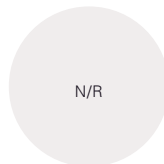
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p. 7.

** Données Defense News Top 100.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Diehl BGT Defence	Lockheed Martin	Boeing	Leonardo*	Huntington Ingalls	Harris Corp.	GKN	Textron	Sener	Oineteq	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)											
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'apportage											
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 optique aéroporté Highlighter I											
Logiciel d'analyse et de contrôle de capteur optique intégré Claw 3											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 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).
- ▶ 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.
- ▶ Début mai 2016, finalisation des travaux d'extension de ses locaux sur son site de Huntsville.

Marché national

- ▶ Industriel leader sur le marché américain des drones MALE grâce à ses produits phares Predator et Reaper.
- ▶ Suite à l'abandon début 2016 du projet UCLASS (Unmanned Carrier Launched Airborne Surveillance and Strike Air Vehicle) de l'US Navy, un nouveau design proposé en 2017 dans le cadre du programme de drone de ravitaillement en vol, MQ-25 CBARS (Carrier-Based Aerial-Refueling System), aux côtés de Boeing, Lockheed Martin et Northrop Grumman.
- ▶ En avril 2016, une sélection par la DARPA (qui a également retenu Composite Engineering, Dynetics et Lockheed Martin) dans le cadre du projet Gremlins (essai de drones ISR récupérables en vol).
- ▶ Introduction, à l'été 2015, du Reaper ER (Extended Range), version améliorée du MQ-9 bénéficiant d'une voilure allongée, d'une nouvelle hélice et d'une capacité d'emport accrue (38 unités commandées par l'USAF).
- ▶ Après avoir rencontré des difficultés techniques répétées dans le cadre du programme MQ-9 Reaper Block 5, obtention en février 2015 d'une nouvelle commande de l'USAF (24 unités pour un montant de 279 M\$, soit ~250 M€), et souhait exprimé par le client d'améliorer le système afin de permettre un atterrissage et un décollage automatique.
- ▶ En juin 2015, notification par l'US Navy d'un contrat portant sur la fourniture du système EMALS et du système d'arrêt électrique AAG en vue d'équiper le porte-avions CVN79 (classe Gerald Ford).

Marchés export

- ▶ Une stratégie export contrainte par les réglementations ITAR et les accords MTCR, avec des ventes réalisées dans le cadre des procédures FMS et principalement sur la base d'une offre non armée.
- ▶ En juillet 2016, une offre Certifiable Predator B (CPB) retenue par le MoD britannique pour remplacer à partir de 2018 les 10 systèmes de drones Reaper actuellement en service (programme Protector).
- ▶ D'autres succès en Europe pour le MQ-9 Reaper, avec l'obtention de nouveaux contrats en Espagne (4 systèmes, février 2016, partenariat avec Sener), aux Pays-Bas (4 systèmes, mi-2016, partenariat avec GKN Aerospace et le NLR), et en France (un 3ème système commandé en décembre 2015).
- ▶ Constitution d'une offre export autour du Predator XP (version non armée) avec de premières livraisons aux ÉAU à compter de 2016, et ouverture d'un nouveau bureau commercial en Inde à la suite de la décision des autorités d'adhérer au MTCR (permettant à terme l'achat de 22 Guardian, version navale du Predator B).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes de R&D : modernisation de la famille de drones Predator, canons électromagnétiques (BLITZER et MIMRRWS), intégration de la fonction « Voir et Eviter » (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\$)	43 943

Principaux actionnaires

Longview Management Group	10,31%
Capital Research & Management Co.	7,84%
Evercore Trust Company, N.A.	7,74%
Vanguard Group, Inc.	5,97%
Autres	67,74%

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 : 31.12.2015)

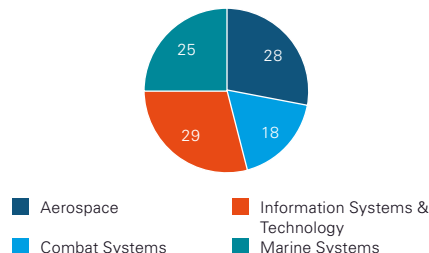
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	24 528	23 289	23 223	28 363
Δ (%)/[\$]*	-3,56%	-0,20%	-0,25%	2,00%
Défense (%)	74%	60%	60%	~69%
Export (%)	21%	20%	25%	26%
Résultat d'exploitation	648	2 778	2 927	3 766
Marge opérationnelle	2,64%	11,93%	12,61%	13,28%
Résultat net	-258	1 775	1 907	2 672
Carnet de commandes**	38 786	33 216	59 641	60 733
Effectifs	92 200	96 000	99 500	99 500

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

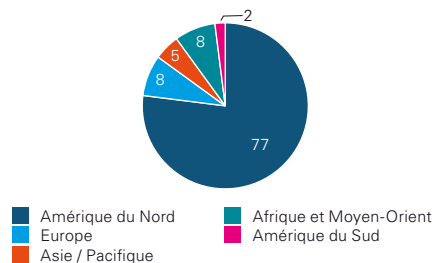
Voir taux de change €/\$, p.7

** Données 2014 retraitées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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

- ▶ Après une année 2014 stable, une légère progression du CA de +2% en 2015, à 31,5 Mds\$ (-28,4 Mds€), grâce à une bonne tenue des ventes des branches Marine Systems (+10%) et Aerospace (+2,3%), lesquelles sont venues compenser les mauvais résultats des branches Combat Systems (-1,6%) et Information Systems & Technology (-2,1%).
- ▶ 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 dès 2018), résultat d'une stratégie de diversification de ses activités destinée à limiter sa dépendance aux commandes militaires (véhicules blindés notamment).

Marché national

- ▶ Un groupe très dépendant du marché domestique (74% du CA 2015), et en particulier des commandes des clients gouvernementaux américains (57%), au premier rang desquels le DoD (46% hors FMS).
- ▶ Une situation difficile sur le marché des véhicules blindés (production, MCO et revalorisation) dans un contexte de désengagement des troupes d'Irak et d'Afghanistan et de pertes de deux marchés majeurs (Joint Light Tactical Vehicle et Amphibious Carrier Vehicle 1.1).
- ▶ Sur le segment navires de surface, obtention par NASSCO d'une commande de 6 pétroliers-ravitailleurs de nouvelle génération T-AO 205 en juillet 2016 (tête de série livrée en 2018, 17 unités envisagées), et par Bath Iron Works d'un contrat de fourniture du 78ème destroyer type Arleigh Burke en mars 2016 (et livraison du 1er destroyer type Zumwalt en mai 2016, suivie en juin par la mise à l'eau de la 2ème unité).
- ▶ Dans le domaine des sous-marins, une année 2016 marquée par la mise en service du 13ème SNA type Virginia et par la poursuite du développement par General Dynamics Electric Boat du Virginia Payload Module (section lance-missiles) intégré aux futurs Block V, ainsi que par sa sélection en avril 2016 comme maître d'œuvre du programme de futurs SNLE (12 unités, en coopération avec Huntington Ingalls Industries).
- ▶ En mars 2016, une offre présélectionnée aux côtés de celles de Rockwell Collins et Harris Corp. pour la phase 1 du programme HMS de l'US Army (Handheld, Manpack and Small Form Factor) qui prévoit la fourniture par chaque fournisseur de 30 systèmes de radios logicielles pour des tests de qualification (entrée en phase de pleine production en 2017, contrat ID/IQ portant sur l'acquisition de 60 296 radios en l'espace de 10 ans).

Marchés export

- ▶ Une part de 26% du CA générée à l'export en 2015, une année qui aura vu les ventes stagner en Europe et en Asie mais fortement augmenter en Afrique/Moyen-Orient (+16%, fourniture de chars M1A1 à l'Égypte et au Maroc), désormais première zone export du groupe.
- ▶ Une solide implantation industrielle en Europe via sa BU General Dynamics European Land Systems (1 870 salariés localisés en Espagne, en Allemagne, en Autriche, en Suisse et en République tchèque) et sa filiale britannique GD UK (ouverture d'un nouveau site d'assemblage, d'intégration et de tests de véhicules blindés AJAX en mars 2016).
- ▶ Sur le segment des véhicules blindés 8x8, de nouveaux succès en Europe avec, fin 2015, la sélection de son offre basée sur le PIRANHA 5 par le Danemark (309 unités), quelques mois après avoir été choisie par l'Espagne pour son programme VCR (pour un premier contrat de R&D et d'essais), et une attention désormais portée sur le prochain marché britannique Mechanized Infantry Vehicle.

Technologies et Innovations

- ▶ Exemples de domaines de recherche : allègement de l'équipement du combattant (programme Warrior Web de la DARPA), solutions de surveillance des frontières, systèmes ISTAR (pour sous-marins), C4I (architecture distribuée de système de systèmes SoSITE), drones sous-marins et cybersécurité.



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 MRO

GOUVERNANCE

Président-directeur général
Directeur financier

David L. Joyce
Shane Wright

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	GE
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	287 364

Principaux actionnaires

Vanguard Group Inc.	6,22%
GE Savings and Security Program	4,29%
State Street Corp.	3,83%
BlackRock Fund Advisors	2,95%
Autres	82,71%

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

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

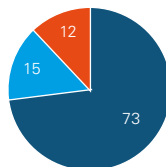
Nom	%	Pays (siège)
CFM International	50%	États-Unis
NGS Advanced Fibers	25%	Japon
TUSAS Engine Industries	46%	Turquie
Advanced Ceramic Coatings	50%	États-Unis
GE Aviation / Woodward	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	15 562	16 498	18 058	22 226
Δ (%/1\$)*	6,02%	9,59%	9,49%	2,79%
Défense (%)	N/R	N/R	17%	15%
Export (%)	N/R	N/R	59%	61%
Résultat d'exploitation	2 916	3 272	3 743	4 963
Marge opérationnelle	18,74%	19,83%	20,73%	22,33%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	77 611	90 711	110 536	138 881
Effectifs	39 000	32 000	44 000	45 000

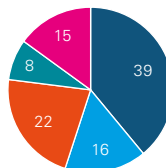
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Commercial Engines & Services
■ Military
■ Systems & Other

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ États-Unis
■ Europe
■ Asie
■ Amérique du Nord et Amérique du Sud
■ Afrique et Moyen-Orient

GENERAL ELECTRIC AVIATION (GE AVIATION)

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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 avions (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 CA 2015 à 24,7 Mds\$ (~22,2 Mds€), en légère progression (+2,8%), après une période 2012-2014 marquée par une hausse des ventes supérieure à 9% par an.
- ▶ Des ventes stables sur le segment moteurs civils (+0,7%, 2 588 unités) et en recul dans le domaine militaire (-28%, 766 unités), une situation à l'origine d'une croissance ralentie pour l'exercice 2015.
- ▶ 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 MCO en phase de montée en puissance.
- ▶ Dans le cadre d'un plan d'investissements de 3,5 Mds\$ (~2,6 Mds€) sur la période 2014-2017, extension de ses sites nord-américains de Winnipeg (Canada, essais), Hooksett et West Jefferson (États-Unis, production), et renforcement de ses sites à l'étranger (Hongrie, Singapour, République tchèque, Italie).
- ▶ Le 18 janvier 2016, signature avec les autorités tchèques d'un MoU portant sur la construction d'un nouveau centre de développement, d'essais et de production de turbomoteurs près de Prague (GE TurboProp Center of Excellence, opérationnel en 2022), lequel sera entièrement dédié à l'ATP (Advanced TurboProp engine) destiné à motoriser le monomoteur SETP de Textron Aviation (programme lancé en novembre 2015).

Marché national

- ▶ Des activités moteurs civils représentant 85% de son CA 2015 et un marché domestique comptant pour 39% de ses ventes, mais une dépendance toujours forte aux commandes du DoD sur le segment des moteurs militaires.
- ▶ Sa non sélection par l'USAF pour motoriser les futurs bombardiers stratégiques B-21 (P&W présent dans le consortium concurrent mené par Northrop Grumman, sorti vainqueur de la compétition en octobre 2015), véritable camouflet pour le fournisseur historique des moteurs F118 équipant les anciennes plateformes B-2.
- ▶ Un premier vol réussi de l'hélicoptère lourd CH-53K de l'USMC lors de tests organisés en octobre 2015 (plateforme équipée du GE38-1B, également nommé T408).
- ▶ Dans le contexte d'une politique de partenariat de la Defense Logistics Agency (DLA) avec les principaux fournisseurs de la défense, obtention en février 2015 du premier contrat de type Performance-Based Logistics relatif au MCO des moteurs F110, F101 et F118 (F-series « Captains of Industry » Contract).

Marchés export

- ▶ Une part de 61% des ventes réalisée à l'export, en majorité sur le marché des moteurs civils, et principalement à destination de l'Asie (22%), suivie de la zone Afrique / Moyen-Orient (16%) et Europe (15%, en baisse).
- ▶ En mai 2016, sur le segment systèmes de propulsion pour avions de combat, une offre F414-GE-400 retenue 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).
- ▶ Un succès toujours non démenti à l'export de la turbine à gaz GE LM2500, également sélectionnée par la Marine australienne (pour ses 2 porte-hélicoptères), la Marine turque (programme de corvettes MILGEM), et plus récemment, en mars 2016, par la Marine italienne pour équiper ses futurs patrouilleurs multimissions (programme PPA).
- ▶ Par le biais de l'acquisition par le MoD britannique de 50 hélicoptères Apache AH-64E (via FMS) mi-juillet 2016, une première vente réalisée à destination du Royaume-Uni (turbines T700-701D).

Technologies et Innovations

- ▶ Poursuite des travaux de R&D liés au programme Adaptive Engine Transition Program (AETP, aux côtés de P&W) suite à la notification par l'USAF en juillet 2016 d'un contrat d'1 Mds\$ (~895 M€), et un démonstrateur de turbine GE 3000 en lice pour le programme ITEP (Improve Turbine Engine Program) de l'US Army.



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 : 31.03.2015)

M Euros	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
CA	2 071	1 838	1 867	2 194
Δ (%) [Rs Cr.]*	8,30%	0,84%	5,62%	3,26%
Défense (%)	100%	97%	97%	95%
Export (%)	3%	3%	3%	3%
Résultat d'exploitation	485	449	441	446
Marge opérationnelle	23,43%	24,41%	23,65%	20,31%
Résultat net	370	385	332	335
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	32 659	32 644	32 108	31 144

* 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

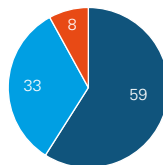
Capitalisation (M Rs Cr.)

Principaux actionnaires

État indien

100%

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)

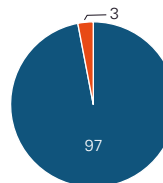


■ Aircrafts & Helicopters ■ Autres
■ MRO

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ Inde ■ Reste du Monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Elbit Systems	Dassault Aviation	Thales	BAE Systems	RUAG	Boeing	Airbus Group	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 Ardiden 1H1 (Dhruv)							●					

* Production sous licence

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015-2016 préliminaire en hausse (+6%), à 16 524 crore de roupies (~2,2 Mds€), marquant une nouvelle année de croissance tirée par les contrats de fourniture de plateformes produites sous licences pour les forces armées indiennes (notamment 12 SU-30 MKI et 17 Hawk IJT).
- ▶ Un ancrage quasi-exclusif dans la défense (95% du CA) mais une volonté affichée de diversifier son portefeuille d'activités en direction du marché aéronautique civil comme l'illustre le projet d'avion de transport régional RTA-70 et le MoU signé avec l'opérateur civil indien d'hélicoptères PHL (Pawans Hans Ltd) relatif à la création d'une JV spécialisée dans le MRO.
- ▶ Poursuite du plan de modernisation de ses infrastructures industrielles avec l'inauguration, fin novembre 2015, d'un centre de MRO dédié au SU-30MKI à Nashik, suivie en janvier 2016 par le lancement de la construction d'un futur centre d'assemblage d'hélicoptères dans l'État du Karnataka (dédié aux futurs programmes LCH, LUH et NMRH).

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.
- ▶ En dépit de la volonté du gouvernement de remettre en cause le monopole du groupe en cherchant à faire monter en compétence le secteur privé à travers sa politique du « Make In India », décision prise, fin décembre 2015, de le positionner comme partenaire du russe Kamov pour la fourniture de 200 hélicoptères légers Ka-226T aux forces armées (dont 140 assemblés localement).
- ▶ En juillet 2016, livraison des premiers Tejas MK1A à l'armée de l'Air indienne (IAF), une version commandée pour l'heure à 40 exemplaires sur une cible totale potentielle de 120 unités.
- ▶ Un programme LCA Tejas Mk2 confronté à des difficultés techniques et des retards calendaires (une entrée en phase de production en série reportée à 2024), les équipes de développement étant mobilisées en parallèle sur plusieurs projets dimensionnants (HTT-40, IJT Sitara, FGFA).

Marchés export

- ▶ Un groupe très peu présent à l'export (3% du CA 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

- ▶ Une baisse des investissements de R&D de -3,4% sur la période 2014-2015, à 1 047 Crore de Roupie (~147 M€), représentant 6,7% du CA (contre 7,2% lors de l'exercice précédent).
- ▶ Une priorité donnée à la poursuite du développement des programmes d'hélicoptères Dhruv MkIV et ALH, avion de combat LCA Tejas, jet d'entraînement IJT, drones MALE RUSTAV II et VTOL RUAV (en coopération avec le laboratoire Aeronautical Development Establishment de la DRDO et l'Indian Institute of Technology de Kanpur).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Motoriste et systémier-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

GOUVERNANCE

Président-directeur général

David M. Cote

P-dg Honeywell Aerospace

Tim Mahoney

Directeur financier

Thomas A. Szlosek

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	HON
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	88 079

Principaux actionnaires

Vanguard group Inc.	5,65%
MFS Investment Management K.K.	4,64%
Wellington Management Company LLP	4,03%
State Street Corp.	3,66%
Autres	82,02%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

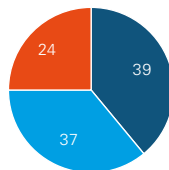
Nom	%	Pays (siège)
ITEC LLC	50%	États-Unis
ATEC LLC	50%	États-Unis
LHTEC LLC	50%	États-Unis
Integrated Guidance Systems LLC	50%	États-Unis
Honeywell TAECO Aerospace Co. Ltd.	65%	Chine

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	29 316	29 407	30 339	34 773
Δ (%)/(\$)*	3,11%	3,69%	3,20%	-4,28%
Défense (%)	14%	14%	12%	12%
Export (%)	41%	41%	41%	38%
Résultat d'exploitation	3 016	4 075	4 379	5 936
Marge opérationnelle	10,29%	13,86%	14,43%	17,07%
Résultat net	2 277	2 955	3 191	4 367
Carnet de commandes	12 603	13 273	13 279	14 977
Effectifs	132 000	131 000	127 000	129 000

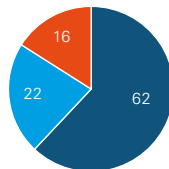
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



- Aerospace
- Automation and Control Solutions
- Performance Materials and Technologies

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- États-Unis
- Europe
- Autres

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Rolls-Royce	AIDC	Harris Corp.	NIAO	General Dynamics	Mku PVT	Taurus	Pratt & Whitney	KHI	HAL
Systèmes de propulsion et APU											
Turbomoteur T55 (CH-47)										●	
Turbomoteur HPW3000 (via la JV ATEC)								●			
Turbopropulseur TPE331 (MQ-9 Reaper)											●
Turbine LTHECT800/CTS800 (Lynx)	●										
Turboréacteurs F124/F125 (M346, L-159)		●									
Unité auxiliaire de puissance (APU) série 36 (A-10, AH64, UH-60, F/A-18)											
Unité auxiliaire de puissance (APU) série G230 et G250 (F-35 et F-22)											
Systèmes avioniques											
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-HawkTM MAV											
Électronique de défense											
Unité de navigation pour système de Lance-roquettes multiples	●										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après six années de croissance continue, un CA 2015 en baisse de -4,3%, à 38,6 Mds\$ (~34,8 Mds€), reflet des difficultés rencontrées par ses trois branches d'activités sur leur marché respectif (-10% Performance Materials & Technologies, -3% Automation and Control Solutions, -2% Aerospace).
- ▶ Des objectifs affichés à l'horizon 2018 très ambitieux (des ventes >50 Mds\$ et une marge opérationnelle à 20%) en dépit d'une année 2015 en dessous des attentes en raison notamment d'une baisse de la demande dans le secteur Oil&Gas (liée à la chute des cours pétroliers).
- ▶ Dans le domaine aéronautique, une bonne tenue des ventes sur le marché civil (production d'équipements et après-ventes), mais un segment défense et spatial caractérisé par une baisse des commandes du client gouvernemental américain (-1% en un an, et un CA Défense 2015 à son plus bas, à 12% comme en 2014).
- ▶ 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 85 acquisitions en 14 ans, représentant pour la seule année 2015 un investissement de 5 Mds\$ (4,5 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 et par la signature d'un partenariat entre Honeywell Process Solutions (HPS) et Palo Alto Networks.

Marché national

- ▶ Un marché national représentant 62% des ventes 2015 niveau groupe (contre 59% en 2014), mais un client défense n'en générant qu'une part relativement limitée (2,7 Mds\$, soit 2,4 Mds€, sur le segment aéronautique militaire) et tendue à la baisse.
- ▶ Une présence historique sur les principaux programmes aéronautiques et spatiaux américains (motorisation, avionique, électronique embarquée, APU, etc.), dont le programme F-35.
- ▶ Des ventes portées par des contrats pluriannuels de MCO et modernisation d'équipements et de plateformes en service (programme Embedded Global Positioning System de l'USAF, systèmes HUMS des hélicoptères AH-64 de l'US Army ou encore programme Total InteGrated Engine Revitalization de l'US Army).

Marchés export

- ▶ Des ventes export représentant 38% du CA niveau groupe (seulement 9% sur le segment aéronautique militaire), en baisse en 2015, notamment en Europe (-12 %).
- ▶ Une approche export fondée sur l'octroi de licences de production et des partenariats dans le domaine du MCO des moteurs et équipements en service, en particulier en Asie (la Chine, premier marché du groupe après les États-Unis, extension de sa présence au Japon grâce à son implication dans le programme d'avion de patrouille maritime P-1 de KHI, acquisition par la Corée du Sud de 1 000 systèmes TALIN).
- ▶ En juillet 2016, un partenariat signé avec l'israélien IAI afin de codévelopper une capacité « Voir et Éviter » pour sa famille de drones Heron (démonstration en 2018).
- ▶ Sur le marché turc, un accord signé entre sa JV LHTEC (codétenue avec Rolls-Royce) et TAI, en décembre 2015, relatif à la fourniture du moteur CTS800 dans le cadre du programme Turkish Light Utility Helicopter (TLUH).

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D 2015 à 2,9 Mds\$ (~2,6 Mds€), soit ~7,4% du CA, et des travaux orientés vers les domaines gestion de l'énergie embarquée, 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€)	1 571

Principaux actionnaires

SEPI (État espagnol)	20,14%
Corporación Financiera Alba	11,32%
Fidelity Management & Research LLC	10,14%
Telefónica S.A.	3,16%
Autres	55,24%

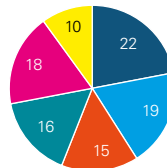
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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 : 31.12.2015)

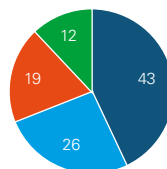
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 941	2 914	2 938	2 850
Δ (%)	9,39%	-0,91%	0,82%	-2,98%
Défense (%)	16%	17%	17%	19%
Export (%)	57%	61%	61%	57%
Résultat d'exploitation	217	198	-42	-641
Marge opérationnelle	7,39%	6,80%	-1,45%	-22,50%
Résultat net	128	117	-90	-642
Carnet de commandes	3 470	3 493	3 473	3 193
Effectifs	38 577	38 548	39 130	37 060

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



- Espagne
- Amérique latine
- Europe et Am. du Nord
- Asie, Moyen-Orient, Afrique

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Leonardo*	Thales	CyberAero	IAI	Airbus Group	Safran	Diehl BGT Defence	Saab AB	Aries	Navantia
Systèmes C2											
AOCIS (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											
Radar 3D Lanza											
Sonar de coque LWHP53	●										
Radar aéroportée multimode HORUS		●									
Systèmes de communication											
Système de communication portable MANPACK II											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en baisse de -3%, à 2,9 Mds€, une tendance susceptible de se poursuivre en 2016 en raison d'un recul des prises de commandes de -12% et de perspectives négatives pour les activités civiles.
- ▶ Un groupe aux activités diversifiées et à dominante civile (81%), mais avec une branche Defence & Security affichant la plus forte progression en un an (+6,5%), à 542 M€, portée par les commandes du ministère espagnol de la Défense sur le segment électronique de défense (+65% en un an).
- ▶ Un plan stratégique lancé en juillet 2015 dans l'optique d'améliorer la compétitivité du groupe et de générer jusqu'à 200 M€ d'économies par an, et ce, par le biais d'un plan de réduction des effectifs, principalement en Espagne au sein de sa branche TIC (-1 400 postes d'ici fin 2016).
- ▶ En février 2016, création de la nouvelle BU Minsait dédiée aux activités transformation numérique, lesquelles auront représenté pour l'année 2014 un CA de 313 M€ dont 50% générés sur le seul marché domestique.

Marché national

- ▶ Une dépendance toujours marquée à l'égard des commandes nationales, avec une part de 43% du CA 2015, mais en baisse progressive depuis 2011 (57% à cette date).
- ▶ Une entreprise principale bénéficiaire, aux côtés de Navantia et GDELS, du programme de modernisation des équipements des forces armées espagnoles, avec l'obtention en décembre 2015 de plusieurs contrats pour un montant de 200 M€ (systèmes radar et de défense électronique des futures frégates F-110, systèmes électroniques du futur véhicule 8x8 VCR, simulation et entraînement).
- ▶ Des activités simulateurs pour hélicoptères fortement soutenues grâce à la notification de deux contrats en 2015, portant respectivement sur des systèmes dédiés aux NH90 (77 M€) et H135 (14,4 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 (SECOMSAT), un accord cadre divisé en 3 lots (dont l'un mené par une JV associant Indra à Telefónica).

Marchés export

- ▶ Une part de 57% des ventes niveau groupe réalisée à l'export en 2015 (tirées par le civil), en baisse par rapport à 2014 en raison des difficultés rencontrées en Amérique latine (Brésil principalement).
- ▶ Historiquement positionné en Chine, en Inde, en Malaisie et aux Philippines, une extension de ses activités en zone Asie sur le segment équipements navals, suite à la sélection de son offre de systèmes RESM Pegaso (programme sud-coréen KSS-III) et de systèmes radar (3 sous-marins indonésiens Chang Bogo).
- ▶ Fin décembre 2015, inauguration d'un centre opérationnel dédié à la cybersécurité (iCSOC) en Colombie, troisième du genre après ceux installés à Madrid et Mexico.
- ▶ Une relation consolidée avec l'allemand TKMS, avec une intégration de ses systèmes de communication satellite sur les sous-marins (septembre 2015) et sur les 5 corvettes K-130 (mai 2015).
- ▶ Présent sur le continent africain depuis 1995 (Afrique du Sud, Kenya, Libye, Maroc, Mozambique, Sénégal, Zambie), ouverture en novembre 2015 d'un bureau de représentation en Algérie signalant son ambition de pénétrer les marchés civils et militaires en zone Maghreb.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D en forte baisse en 2015 (-22%), à 152 M€, soit 5,3% du CA.
- ▶ Des travaux de R&D très majoritairement menés en coopération (par exemple avec Lockheed Martin pour le développement d'un système radar en bande S).



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

GOVERNANCE

Pdt du conseil d'administration Rafi Maor*
 Président-directeur général Joseph Weiss
 Directeur financier Eyal Younion

* Démissionnaire, Rafi Maor quittera ses fonctions en septembre 2016. Il sera remplacé par Yair Shamir.

STRUCTURE DU CAPITAL

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

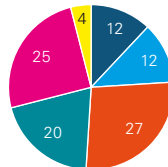
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014*	2015
CA	2 598	2 742	2 881	3 342
Δ (%) / \$**	-2,65%	9,11%	5,08%	-3,11%
Défense (%)	74%	73%	73%	75%
Export (%)	76%	73%	78%	78%
Résultat d'exploitation	61	60	107	42
Marge opérationnelle	2,37%	2,31%	3,68%	1,27%
Résultat net	58	56	20	8
Carnet de commandes	7 358	7 891	7 495	7 807
Effectifs	16 258	16 115	16 008	15 734

* Données retraitées.

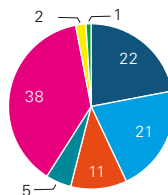
** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Airbus Group	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

** ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en légère baisse de -3%, à 3,7 Mds\$ (~3,3 Mds€), conséquence de la contraction des ventes de la branche Aviation civile et de l'ajournement d'un certain nombre de projets dans les domaines systèmes de missiles et spatial, en partie compensée par la hausse des ventes de systèmes de drones.
- ▶ Depuis son pic historique de 2013, à 10 Mds\$ (~7,9 Mds€), un carnet de commandes en recul pour la deuxième année consécutive, à 8,5 Mds\$ (~7,8 Mds€) en 2015 (-6,6%).
- ▶ Dans un contexte de décroissance des commandes du client défense israélien, un objectif affiché de consolidation de la branche Aviation civile (signature en janvier 2016 d'un accord stratégique avec Boeing pour la production des empennages du futur B777X et installation d'un centre MRO en Chine) tout en améliorant sa compétitivité (plan de licenciement de 800 employés).
- ▶ Une stratégie de développement de ses activités, notamment par croissance externe, dans les domaines spatial, systèmes radar, solutions robotiques et cybersécurité (acquisition de la division TSG de Ness Technologies en janvier 2016, et partenariat avec le prestataire de services Formula Systems).
- ▶ Un projet de privatisation partiel envisagé par l'État (à la suite de l'opération en cours relative à IMI), avec une possible ouverture du capital dans une fourchette de 20% à 49%.

Marché national

- ▶ Premier groupe aérospatial et de défense israélien, un marché national représentant 22% du CA 2015.
- ▶ Une montée en puissance dans le domaine cybersécurité, avec sa sélection par le gouvernement israélien, en septembre 2015, pour piloter la mise en place d'un réseau sécurisé d'échanges de données entre organisations nationales et CERT (Computer Emergency Response Team) relatif au renseignement d'intérêt cyber.
- ▶ En avril 2016, après des tests réussis, une entrée en phase de pleine production de 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'ailes destinées aux F-35A.
- ▶ Des perspectives sur le segment radar, avec la poursuite du développement du système ULTRA-C1 et l'entrée en service du radar mobile C-RAM Wind Shield, ainsi que sur le segment munitions (une offre de fusées d'artillerie à guidage GPS TopGun en lice dans le cadre d'un appel d'offres des forces israéliennes).

Marchés export

- ▶ Une entreprise historiquement tournée vers l'export (78% du CA 2015 ; principalement en Asie, Amériques et Europe), et disposant de produits phares à la renommée internationale (drones Heron et Searcher).
- ▶ Dans le domaine des drones, une JV créée en février 2016 avec le sud-coréen Hankuk Carbon pour le codéveloppement d'un drone VTOL (MTOW de 200-300 kg), un premier vol de démonstration du drone MALE Caçador (version brésilienne du Heron-1) réalisé en juillet 2016, et de nouvelles commandes de mini-drones Bird Eye 650D engrangées.
- ▶ En Inde, de nouveaux contrats remportés en 2016 sur les segments radars, drones et avions de surveillance, et de nouveaux tests réussis du missile MR-SAM codéveloppé avec la DRDO (juillet 2016).
- ▶ Une hausse des ventes à l'export dans le domaine cyber, en particulier en Asie (des opportunités commerciales au Japon dans la perspective des JO 2020 via l'offre du consortium IC3 piloté par IAI).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D en hausse de +8,5%, à 179 M\$ (~161 M€), soit 4,8% du CA 2015, et des travaux orientés sur les segments drones (fonction « voir et éviter » sur la gamme Heron en partenariat avec Honeywell, projets d'UCAV 10-12 tonnes) et cyber (4 centres de R&D dédiés dont 2 à l'étranger, en Suisse et à Singapour).



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 P. Lahutte
Pdt. Iveco Specialty Vehicles A. Nasi
Pdt. Iveco Defence Vehicles Vincenzo Giannelli

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole CNHI
Lieu de cotation NYSE et Borsa Italiana
Capitalisation (M€) 8 795

Principaux actionnaires

Exor S.p.A.	26,92%
Harris Associates LP	10,07%
Southeastern Asset Manager	2,91%
Autres	60,10%

* 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 : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013**	2014**	2015**
CA	8 924	8 619	8 196	8 600
Δ (%) / (\$)***	-6,67%	-	-3,18%	-12,36%
Défense (%)	7%	N/R	N/R	N/R
Export (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	466	101	22	255
Marge opérationnelle	5,22%	1,15%	0,27%	2,97%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	26 307	27 011	25 881	24 783

* Données clés de la branche Commercial Vehicles.

** Publication des résultats en US Dollar depuis 2014.

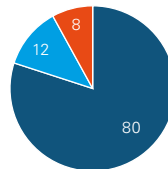
*** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.

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 %)



- Europe, Moyen-Orient, Afrique
- Amérique centrale et latine
- Asie (Russie, Turquie et CEI inclus) et Pacifique

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Leonardo*	KMW	Lohr - Soframe	Cristanini	BAE Systems	FPT Industrial
Chars 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						

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Depuis octobre 2013, Iveco Defence Vehicles consolidé au sein de la BU 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 CA 2015 (en dollars) de la branche Commercial Vehicles en baisse de -12%, conséquence notamment de la chute des ventes sur le marché brésilien (-36% en un an).
- ▶ Sur le segment Véhicules spéciaux (défense et sécurité civile), une année 2015 marquée par une hausse des livraisons (+2,6%), lesquelles représentent 3% des livraisons totales de la branche soit 4 000 véhicules.
- ▶ Une réorganisation interne initiée sous l'impulsion d'Alessandro Nasi, président d'Iveco Specialty Vehicles, et mise en oeuvre par son successeur Vincenzo Giannelli, nommé en juillet 2015.

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 (groupe Leonardo).
- ▶ Un marché de développement et de production de véhicules blindés 8x8 VBM Freccia (dérivé du Centauro et coproduit avec Oto Melara ; livraisons entre 2018 et 2024) soumis à de fortes contraintes budgétaires, avec de potentiels retards de commandes.
- ▶ Poursuite du programme de développement d'une nouvelle version du véhicule blindé Centauro, le Centauro II (intentions d'acquisition de 140 unités), sous maîtrise d'œuvre du consortium Leonardo / Iveco Défense Vehicles, avec un financement potentiel de 160 M€ attendu pour 2016.

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 de véhicules blindés à roues 6x6 Guarani (contrat VBTP-MR portant sur 2 044 unités).
- ▶ Une consolidation de ses positions sur le marché brésilien, suite à l'obtention, en avril 2016, du marché VBMT-LR (cible de 186 unités), avec une offre basée sur le véhicule blindé 4x4 LMV, et ce, au détriment de l'offre concurrente RTD-Avibras (véhicule Tupi, version locale du Sherpa Scout).
- ▶ Une très bonne tenue des ventes export sur le segment des camions logistiques militaires, illustrée par le contrat de fourniture de 133 camions 8x8 Trakker notifié fin octobre 2015 par le BAAINBw allemand, quelques mois après avoir remporté en Espagne un marché portant sur environ 700 camions militaires multirôles en versions 4x4, 6x6 et 8x8.
- ▶ Aux États-Unis, une offre commune réalisée avec BAE Systems (basée sur le Superav 8x8) présélectionnée en novembre 2015 dans le cadre du programme Amphibious Combat Vehicle (ACV 1.1) de l'US Marine Corps, aux côtés de l'offre SAIC / ST Kinetics pour la phase EMD (Engineering, Manufacturing & Development ; production de 16 démonstrateurs).

Technologies et Innovations

- ▶ À 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

GOVERNANCE

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

Giat Industries SA	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

Les premiers résultats de KMW + NEXTER Defense Systems (KNDS) seront connus à l'issue de l'exercice 2016.

Les données économiques clés présentées ci-dessous portent sur les filiales française Nexter et allemande KMW.

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	NEXTER			
	2012	2013	2014	2015
CA	742	787	1 048	~1 070
Δ (%)	-12,81%	6,06%	33,16%	2,10%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	23%	24%	53%	65%
Résultat d'exploitation	108	100	125	N/R
Marge opérationnelle	13,88%	13,60%	11,95%	N/R
Résultat net	93	74	118	N/R
Carnet de commandes	2 014	1 864	2 203	~5 000
Effectifs*	2 696	2 775	3 324	~3 500

* Ventilation de l'effectif moyen au 31 décembre.

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	KMW			
	2012	2013	2014	2015
CA	753	795	747	N/R
Δ (%)	-19,53%	5,52%	-5,93%	N/R
Défense (%)	~100%	~100%	~100%	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	~2 400	~4 000	~4 300	N/R
Effectifs	N/R	~3 000	~3 200	N/R

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

- NEXTER
- KMW

	Rheinmetall Defence	BAE Systems	Thales	Safran	Diehl BGT 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 téléscopées 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 BGT 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 (1er 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 CA global d'environ 2 Mds€, un carnet de commandes de 9 Mds€ et plus de 6 000 salariés.
- ▶ Lors du Salon Eurosatory 2016, présentation sous la bannière commune de KNDS, et sur un seul et unique stand, des gammes de produits de KMW et Nexter.

Marché national

- ▶ En mars 2015, obtention du marché de rénovation du char Leclerc portant sur la livraison à partir de 2020 de 200 chars Leclerc Rénové et de 18 dépanneurs de char DCL Rénové (pour ~330 M€), troisième opération du genre lancée par la DGA dans le cadre du programme SCORPION.
- ▶ Avec plus de 1 600 Griffon, 248 Jaguar et 200 chars Leclerc Rénové, un programme SCORPION représentant à lui seul 50% du carnet de commandes de la filiale française de KNDS (les marchés de MCO conduits avec la SIMMT apparaissant également comme un enjeu majeur).
- ▶ L'OCCAR mandatée par l'Allemagne, au cours du premier semestre 2015, pour l'acquisition d'une seconde série de 131 véhicules 8x8 Boxer en configuration A2 pour des livraisons attendues entre 2017-2020 (un contrat notifié au consortium ARTEC le 18 décembre 2015).
- ▶ En avril 2015, acceptation donnée par le BAABNw de l'entrée en service du véhicule blindé de combat d'infanterie PUMA, dont 350 unités sont à livrer d'ici 2020 (via la JV PSM GmbH, codétenue par KMW et Rheinmetall Defence).

Marchés export

- ▶ Après l'acquisition par le Gabon en 2014 de véhicules blindés 4x4 ARAVIS, annonce en juin 2016 de la notification de nouveaux contrats portant sur la fourniture de systèmes de localisation FINDSAT, de robots aéroterrestres NERVA LG et d'unités mobiles de soins.
- ▶ Au Royaume-Uni, livraison en mars 2016 des premiers systèmes CTCS de 40mm (via CTAI, codétenue par Nexter et BAE Systems), obtention d'un contrat de DE&S portant sur la fourniture d'un système de franchissement (coopération BAE Systems et WFEL), et des perspectives de ventes de véhicules blindés de combat d'infanterie dans le contexte du futur marché Mechanized Infantry Vehicle.
- ▶ Un contrat de rénovation de 88 chars Leopard 2A5 notifié par le FMV suédois en mars 2016.
- ▶ Sur le segment des systèmes d'artillerie, des opportunités commerciales en Norvège, au Danemark, en Finlande et en Inde.

Technologies et Innovations

- ▶ Présentation en 2014 du véhicule blindé polyvalent TITUS conçu pour l'exportation et, en 2015, d'une nouvelle version du système d'artillerie Caesar (châssis 8x8 basé sur le TATRA T815-7, augmentation de la charge utile et du magasin munitions, chargement automatisé, notamment) et d'une version améliorée du VBCI (VBCI-2).
- ▶ Lancement de premières discussions en franco-allemand relatives à de futures études préliminaires portant sur un concept de char lourd de prochaine génération et de nouveaux systèmes d'artillerie.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémiériste

- ▶ 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

F. Jebsen

Président-directeur général

G. Håøy

Directeur financier

H.-J. Wibstad

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	KOG
Lieu de cotation	Oslo Stock Exchange
Capitalisation (M NOK)	14 580

Principaux actionnaires

État norvégien	50%
Arendals Fossekompagni Asa	7,96%
Folketrygdfondet	6,40%
MP Pensjon PK	3,66%
Autres	31,98%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

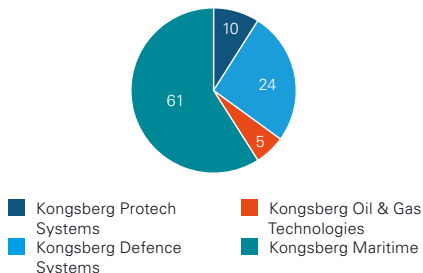
Nom	%	Pays (siège)
Kongsberg Satellite Services AS	50%	Norvège
HKV Joint Venture	50%	Norvège

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

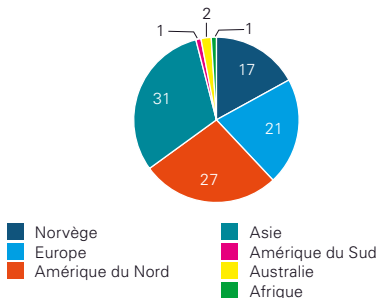
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 094	2 091	1 989	1 903
Δ (%) [NOK]*	3,46%	4,29%	1,78%	2,52%
Défense (%)	44%	39%	35%	34%
Export (%)	78%	76%	77%	83%
Résultat d'exploitation	246	213	151	105
Marge opérationnelle	11,76%	10,16%	7,57%	5,54%
Résultat net	174	157	105	84
Carnet de commandes	2 249	1 876	2 325	2 041
Effectifs	7 259	7 493	7 726	7 688

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

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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 CA 2015 en hausse (+2,5%), à 17 MdsNOK (1,9 Md€), marqué par une forte progression des ventes des branches Kongsberg Protech Systems (+14%) et Kongsberg Maritime (+8%) venant compenser le recul des branches Kongsberg Oil & Gas Technologies (-24%) et Kongsberg Defence Systems (-3%).
- ▶ Un objectif ambitieux de croissance des activités de 10% par an au cours des 5 prochaines années, grâce à une extension de sa gamme de solutions et 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 BITD scandinave.
- ▶ Un groupe désormais structuré en 4 branches d'activités avec la création mi-2016 de Kongsberg Digital (KDI), résultat du transfert des activités logiciels et simulation de KOGT et KM (500 employés concernés), aux côtés de Kongsberg Maritime, Kongsberg Defence Systems et Kongsberg Protech Systems.
- ▶ Une orientation civile de plus en plus pregnante (66% en 2015 vs 56% en 2012), conséquence d'un développement des activités dans le secteur maritime notamment (via les rachats de l'équipementier allemand Contros Systems & Solutions GmbH et de l'entreprise norvégienne Ship Modelling & Simulation Centre AS), une dynamique toutefois freinée par les difficultés rencontrées sur le marché offshore.

Marché national

- ▶ Un marché national ne représentant que 17% des ventes 2015 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 potentiellement de 4 sous-marins, remplacement des avions de patrouille maritime).
- ▶ Poursuite du développement du Joint Strike Missile (JSM), un programme désormais mené en coopération avec l'Australie (depuis février 2015), pour des livraisons attendues à compter de 2017.
- ▶ 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 missileier (emport du JSM).

Marchés export

- ▶ Une entreprise tendue vers l'export, avec une ventilation relativement équilibrée des ventes entre l'Europe (21%, hors Norvège), l'Asie (31%) et l'Amérique du Nord (27%).
- ▶ Une position de leader mondial sur le segment des tourelles télé-opérées (famille de systèmes PROTECTOR, vendus à plus de 18 000 exemplaires depuis 2001 auprès de 17 États, dont le Royaume-Uni depuis février 2015 dans le cadre du programme Ajax).
- ▶ Après la sélection du Naval Strike Missile (NSM) par la Pologne fin 2014, signature d'une Lol avec le groupe polonais PGZ, en mai 2016, portant sur le montage d'une offre commune (basée sur le système de missiles NASAMS) pour le programme Narew, et le développement de coopérations sur les segments systèmes de management de combat, spatial, et ISR.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D maintenu en moyenne à ~ 4,3% du CA au cours des cinq dernières années, et fortement orienté vers le domaine civil (85%).
- ▶ Principaux projets de R&D de défense : programme JSM, développement d'une tourelle télé-opérée de moyen calibre, étude d'une version encapsulée du missile NSM (coopération avec Babcock et Nammo).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOVERNANCE

Président-directeur général

Sung-Yong Ha

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	047810
Lieu de cotation	KRX
Capitalisation (Mds KRW)	7 194

Principaux actionnaires

The Korea Development Bank	19,02%
National Pension	9,47%
The Export-Import Bank Of Korea	7,73%
Hanhwa Techwin	6,00%
Autres	57,78%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

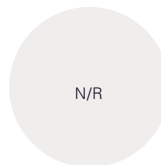
Nom	%	Pays (siège)
KAI-Airbus Helicopters	51%	Corée du Sud
T-50 International Company (TFIC)	50%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

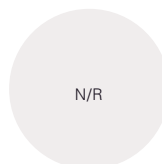
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	1 060	1 387	1 656	2 309
Δ (%)(KRW)*	19,36%	31,39%	14,81%	25,32%
Défense (%)	49%	75%	53%	N/R
Export (%)	50%	34%	46%	62%
Résultat d'exploitation	87	85	115	227
Marge opérationnelle	8,23%	6,15%	6,97%	9,85%
Résultat net	51	62	79	144
Carnet de commandes	N/R	8 283	N/R	N/R
Effectifs	2 970	3 144	3 321	N/R

* 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Airbus Group	PT Dirgantara Indonesia	Bell Helicopter	Boeing	Hanwha	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-101Night 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 CA 2015 en hausse de +25%, à 2 901 MdsKRW (~2,3 Mds€), nouveau point haut historique après deux années records.
- ▶ Un doublement des ventes en l'espace de cinq ans, tiré par les efforts de modernisation de l'armée de l'Air sud-coréenne et les performances du groupe sur les marchés export (+17% en un an).
- ▶ Une année 2015 marquée par la célébration du 15^{ème} anniversaire de la société et la poursuite du plan de performance fixant 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 temps pressenti pour reprendre le groupe, décision prise par le sud-coréen Hanwha Techwin en janvier 2016 de céder la moitié de ses parts au capital, et dans ce contexte, report du plan de cessions d'actions par la Korea Development Bank afin de limiter l'entrée d'actionnaires étrangers (détenteurs en mars 2016 de 22,8% du capital) et trouver un partenaire industriel national.
- ▶ Des ambitions fortes dans le spatial, avec l'annonce d'un triplement des effectifs dédiés, le développement de l'outil industriel (site d'assemblage du lanceur KSLV-II prévu pour 2016), l'établissement d'un partenariat avec le Korea Aerospace Research Institute (KARI), en septembre 2015, sur le segment des satellites de taille moyenne de nouvelle génération, et un objectif à l'horizon 10 ans de 50 MdsKRW de CA (~285 M€).

Marché national

- ▶ Une montée en compétences techniques et industrielles portée par les commandes nationales (38% du CA 2015), 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'oeuvre du programme d'avion de combat de nouvelle génération KF-X (livraison de 120 unités entre 2026 et 2032), un premier contrat notifié fin décembre 2015 par la DAPA pour la réalisation des premiers prototypes, et ce, en coopération avec l'américain Lockheed Martin et l'indonésien PT Dirgantara (suite à la signature d'un accord de partenariat — financier et industriel — avec l'Indonésie en janvier 2016).
- ▶ 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).

Marchés export

- ▶ Un groupe performant à l'export, avec des ventes atteignant 62% du CA en 2015 contre 45% en 2014 et 14% en 2000.
- ▶ Une offre export s'appuyant principalement sur les avions d'attaque et d'entraînement légers FA-50 et T-50 (vendus à l'Indonésie, l'Irak, les Philippines, et la Thaïlande), ainsi que sur le modèle KT-1 (Turquie, Pérou), et à terme l'hélicoptère multirôle KUH Surion.
- ▶ Dans l'optique du futur programme américain T-X Trainer de l'USAF (RfP publié fin 2016), montage d'une offre commune avec Lockheed Martin basée sur une version modernisée du T-50, le T-50A (premier vol réalisé le 2 juin 2016).

Technologies et Innovations

- ▶ Après la notification, en août 2014, d'un contrat de la Defence Acquisition Program Administration (DAPA) pour le développement d'une version Medevac de son hélicoptère KUH Surion, de premiers essais en vol réalisés en janvier 2015.



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\$)	11 346

Principaux actionnaires

Vanguard Group	8,73%
ClearBridge Advisors LLC	8,39%
Putnam Investment Management LLC	5,28%
AllianceBernstein LP	4,56%
Autres	73,04%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

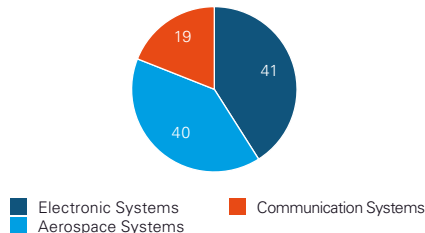
Nom	%	Pays (siège)
IBL LLC	33%	États-Unis
Aviation Communication & Surveillance Systems LLC (ACSS)	70%	États-Unis
AYESAS	40%	Turquie
Global Military Aircraft Systems LLC (GMAS)	49%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

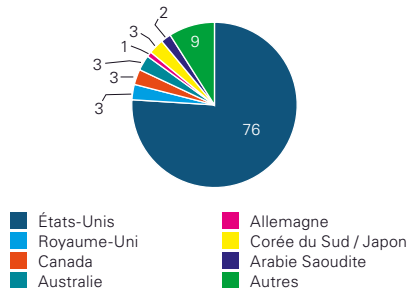
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	10 202	9 504	9 126	9 433
Δ (%) / (\$) *	-0,36%	-3,70%	-3,95%	-13,68%
Défense (%)	83%	82%	81%	84%
Export (%)	19%	22%	24%	24%
Résultat d'exploitation	1 018	913	817	428
Marge opérationnelle	9,98%	9,60%	8,95%	4,54%
Résultat net	610	572	510	-203
Carnet de commandes	8 256	7 505	8 450	7 737
Effectifs	51 000	48 000	45 000	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 %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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 CA en baisse pour la 5^{ème} année consécutive (-4,7% en 2015), à 10,5 Mds\$ (~9,4 Mds€), une dégradation liée à des cessions d'activités (MSI et branche NSS) et à un recul des ventes dans le domaine des prestations de services (ISR et communications).
- ▶ Après une réorganisation du groupe en quatre branches et une réduction des effectifs en 2014, poursuite du processus de restructuration en 2015 avec la vente de MSI au finlandais Wärtsilä en mai, suivie de la cession de la branche National Security Solutions (NSS) rachetée par CACI International en décembre.
- ▶ Intensification de la politique de croissance externe dans l'optique de consolider son offre sur son cœur de métier (aéronautique, électronique de défense, systèmes ISR) et d'adresser davantage les marchés civils, ciblant ainsi en 2015 les groupes ForceX, CTC Aviation et MITEQ Inc.
- ▶ 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 L-3 Electronic Systems, laquelle intègre L-3 Link UK et L-3 CTC Aviation.

Marché national

- ▶ Une dépendance toujours très forte à l'égard de son marché domestique, atteignant les 76% du CA en 2015 (à 7,9 Mds\$, soit ~7,1 Mds€), le DoD représentant à lui seul une part de 67% (avec l'USAF comme 1^{er} client).
- ▶ Sur le segment modernisation et soutien logistique des aéronaves, un nouveau contrat remporté début octobre 2015 auprès de l'USCG relatif à la rénovation de 2 C-130J, et obtention en juin 2016 d'un marché de 9 ans portant sur le soutien (CLS) de la flotte de 59 avions ravitailleurs KC-10 de l'USAF.
- ▶ 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, une offre C4ISR sélectionnée par Bollinger Shipyards LLC pour équiper les navires garde-côtes type Sentinel.
- ▶ Dans le cadre du programme EMARSS de l'US Army (Enhanced Medium Altitude Reconnaissance and Surveillance System), réussite des tests en vol du premier Beechcraft King Air 350ER (juin 2016).
- ▶ Un positionnement potentiellement consolidé sur le segment formation et entraînement, le groupe ayant été présélectionné le 6 octobre 2015 dans le cadre du programme Training Systems Acquisition III de l'USAF (valeur potentielle de 20,9 Mds\$, ~18,7 Mds€ sur 10 ans).

Marchés export

- ▶ Une part de 24% des ventes générée à l'export en 2015, stable mais toujours en deçà de l'objectif de 35% fixé par le groupe d'ici 2016.
- ▶ 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 au Canada encore renforcée suite à la création de L-3 Canada Marine Systems puis de L-3 Communication Systems – Canada en 2016 (intégrant un nouveau centre de R&D à Ottawa), dans le contexte des marchés en cours et à venir liés au programme de modernisation de la flotte.

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée représentant 228 M\$ (205 M€), soit 2,2% du CA 2015.
- ▶ Principaux projets : systèmes de drones tactiques Apex et CUTLASS, système de propulsion auxiliaire hybride HED (destroyers Arleigh Burke Flight IIA), système de propulsion électrique pour satellites (satellite 702sp de Boeing), mât optronique (Low Profile Photonics Mast Block 4), cybersécurité, systèmes ISR.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-équipementier

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M €uros	2012	2013*	2014	2015
CA	16 504	13 690	14 663	12 995
Δ (%)	-4,70%	-17,05%	7,11%	1,81%*
Défense (%)	59%	50%	54%	N/R
Export (%)	82%	82%	80%	84%
Résultat d'exploitation	-531	-185	539	623
Marge opérationnelle	-3,22%	-1,35%	3,68%	4,79%
Résultat net	-792	74	20	527
Carnet de commandes	44 908	36 831	38 234	28 793
Effectifs	65 578	56 282	54 380	47 156

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

GOVERNANCE

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

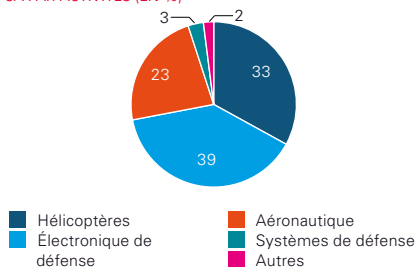
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	LDO
Lieu de cotation	Borsa Italiana
Capitalisation (M€)	5 597

Principaux actionnaires

Ministère italien Économie et Finance	30,20%
Capital Research & Management Cie	3,01%
Norges Bank	2,03%
Libyan Investment Authority	2,01%
Autres	62,65%

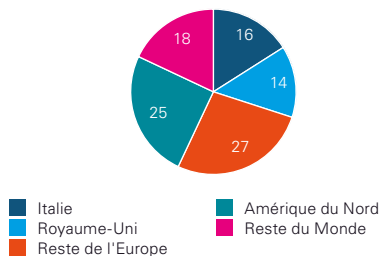
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Airbus Group	Orbital ATK	Boeing	General Dynamics	Dassault Aviation	Saab AB	DCNS	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											
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											
Tourelle télé-opérée HITROLE											
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)											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ À périmètre constant, un CA 2015 en légère progression (+1,8%), à 12,9 Mds€, profitant d'un effet de change €/€ et €/£ positif et d'une bonne tenue des ventes des branches Hélicoptères (+2,3%) et DSE (+5,7%).
- ▶ Une baisse des prises de commandes et du carnet de commandes qui aura notamment touché le segment hélicoptères (dégradation du marché Oil&Gas) et plus généralement les activités défense.
- ▶ Poursuite de la restructuration du groupe concrétisée par la cession de ses activités Transport ferroviaire en 2015, des mesures de rationalisation ciblant les branches Hélicoptères, DSE et Aeronautics (-3 000 postes d'ici 2017, 500 M€ d'économies à l'horizon 2019), la sortie d'un modèle de type holding pour une entreprise unique (organisée en 7 divisions) et l'adoption du nom « Leonardo » à compter de janvier 2017.
- ▶ Une ambition affichée de renforcer ses activités cœur de métier, hélicoptères et électronique de défense (une cession de DRS Technologies remise en cause en raison de ses bons résultats 2015), et des velléités de monter dans le capital d'Avio Spazio et de prendre le contrôle du constructeur aéronautique ATR (codétenu avec le groupe Airbus, et ce, en échange d'une cession de sa participation dans le missileier MBDA).

Marché national

- ▶ Un marché domestique représentant 16% du CA 2015 (+5,2% en un an), devant le Royaume-Uni (14%) mais très en retrait par rapport aux ventes générées outre-Atlantique (25%).
- ▶ Sur le segment avions d'entraînement, une commande additionnelle de 9 appareils M346 passée par l'armée de l'Air en mars 2016 (300 M€), et une prochaine acquisition de la nouvelle version M345 HET actuellement en cours de développement (premier vol en 2016 pour des livraisons intervenant fin 2018).
- ▶ Une montée en puissance des activités de production dans le cadre du programme F-35, avec la livraison à l'armée de l'Air, le 3 décembre 2015, du premier F-35A (intention d'acquisition de 60 F-35A et 30 F-35B) produit sur le site de Cameri (chaîne financée par l'État italien et opérée par Leonardo en partenariat avec Lockheed Martin), lequel produira également les 37 F-35A acquis par les Pays-Bas.
- ▶ En juin 2016, une offre sélectionnée par l'État pour un marché de services de sécurité numérique destinés aux agences publiques italiennes (600 M€ dont 200 M€ pour le groupe, maître d'œuvre d'un consortium intégrant IBM Italia et Fastweb).
- ▶ Des activités navales (systèmes et équipements) soutenues par le programme de modernisation de la Marine italienne qui prévoit 5,4 Mds€ d'investissements sur 20 ans (maîtrise d'œuvre Fincantieri).

Marchés export

- ▶ Une part de 84% du CA 2015 générée hors marché italien, avec des ventes en hausse sur ses principaux marchés stratégiques, en particulier aux États-Unis (grâce aux bonnes performances de sa filiale DRS Technologies) et au Royaume-Uni (nouveau partenariat stratégique signé avec le MoD en juillet 2016 relatif à la modernisation et au MCO de la flotte d'hélicoptères Merlin, Wildcat et Apache).
- ▶ En Asie, une période 2015-2016 caractérisée par des échecs successifs en Inde en raison de soupçons de corruption, contrebalancés par les ventes d'hélicoptères en Corée du Sud, aux Philippines et au Pakistan.
- ▶ Des succès notables au Moyen-Orient avec la sélection de l'Eurofighter par le Koweït en septembre 2015 (28 unités, contrat entré en vigueur en avril 2016) et la vente de systèmes de drones Falco Evo en juillet 2016.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D représentant 1,4 Md€ en 2015, en baisse de -4,9%, soit -11% du CA.
- ▶ Des travaux de R&D dans les domaines hélicoptères (NextGenCTR et TiltRotorFX, RUAV HERO), systèmes radar, aéronautique (M345 HET, M346 FT, systèmes IFF) et armement (batteries pour torpilles, munitions guidées Vulcano, canon de 76mm, laser semi-actif GENIII).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste 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\$)	77 429

Principaux actionnaires

State Street Corp.	16,69%
Capital World Investors	8,61%
Vanguard Group Inc.	5,84%
Royal London Asset Management Ltd.	5,48%
Autres	63,38%

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 : 31.12.2015)

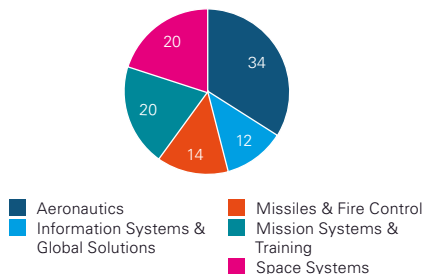
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	36 723	34 153	34 324	41 579
Δ (%) / (\$) *	1,47%	-3,87%	0,53%	1,17%
Défense (%)	95%	89%	88%	~87%
Export (%)	17%	17%	20%	21%
Résultat d'exploitation	3 451	3 392	4 209	4 899
Marge opérationnelle	9,40%	9,93%	12,26%	11,78%
Résultat net	2 137	2 245	2 720	3 249
Carnet de commandes**	62 429	59 794	66 343	91 485
Effectifs	120 000	115 000	112 000	126 000

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

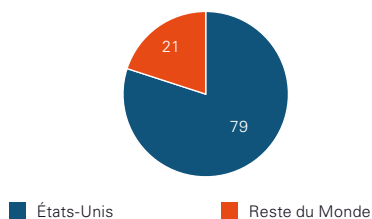
Voir taux de change €/\$, p.7.

** Données 2014 retraitées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Northrop Grumman	BAE Systems	Pratt & Whitney	MHI	Leonardo*	Boeing	General Dynamics	Fincantieri	Raytheon	Kaman	Navantia	KAI
Aéronautique militaire												
Avion de combat F-35 Lightning II (JSF)	●	●	●	●	●							
Avion de combat F-22 Raptor			●			●						
Avion de combat F-16 Fighting Falcon			●	●								●
Avion d'entraînement T-50 Multi-Tracker												●
Avion de transport tactique C-130J												●
Avion de patrouille maritime P-3C Orion				●								
Drone tactique Desert Hawk III, IV et EER												
Drone VTOL K-MAX										●		
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						●						
Système de communication AEHF	●											
Missiles et systèmes de défense												
Intercepteurs PAC-3, PAC-3 MSE et THAAD												
Système de défense aérienne THAAD										●		
Missiles antichars Hellfire II et Javelin									●			
Système de lance-roquettes multiples MLRS		●										

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en très légère progression (+1,2%), à 46,1 Mds\$ (-41,6 Mds€), les ventes des branches Aeronautics et Mission Systems & Training (MST) venant compenser les baisses enregistrées par les trois autres branches du groupe.
- ▶ Une branche Aeronautics représentant 33% du CA niveau groupe, tirée par son programme phare, l'avion de combat F-35, lequel pèse à lui seul 20% des ventes en 2015.
- ▶ Afin de réduire sa dépendance au programme F-35, rachat en novembre 2015 de l'hélicoptériste Sikorsky, cédé par le conglomérat UTC pour 7,1 Mds\$ (-6,4 Mds€), soit la plus importante acquisition du groupe depuis celle de Martin Marietta (Sikorsky désormais consolidé au sein de la branche MST).
- ▶ Poursuite du processus de rationalisation interne, et avec lui des réductions d'effectifs (nouveaux plans de départs volontaires annoncés en mars et avril 2016) visant notamment les branches Aeronautics (-1 000 employés) et MST (-1 500).
- ▶ Suite au lancement d'une nouvelle revue stratégique en juillet 2015, décision de céder les activités civiles IT et Technical Services à Leidos Holdings en janvier 2016, et ce, dans un objectif de recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée dans les domaines défense et aéronautique.

Marché national

- ▶ Un groupe très dépendant du marché domestique (79% des ventes 2015), et un DoD toujours premier client défense (58% du CA).
- ▶ Une montée en puissance du programme F-35, avec un IOC (Initial Operating Capability) atteint en juillet 2015 pour le F-35B de l'USMC, 154 appareils livrés aux forces américaines et aux pays partenaires et 114 appareils dans le carnet de commandes au 31 décembre 2015, avec dans ce contexte une extension de ses capacités de production afin d'être en mesure d'ici 2019 de passer à une cadence de 120 avions par an.
- ▶ Dans le cadre d'un contrat pluriannuel portant sur la fourniture de 78 C-130J aux forces armées (montant estimé à 5,3 Mds\$, soit 4,8 Mds€), notification d'une première tranche de 32 appareils en janvier 2016.
- ▶ 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, lancement de la construction de la 17ème frégate LCS (USS Indianapolis) sur le chantier naval de son partenaire Fincantieri Marinette Marine (3 unités déjà livrées).
- ▶ En vue du marché T-X Trainer de l'USAF, montage d'une offre commune avec KAI basée sur le T-50A (2 appareils actuellement en phase de tests en Corée du Sud).

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 21% du CA en 2015, portées par une offre F-35 sélectionnée par Israël, le Japon et la Corée du Sud, en sus des 8 États partenaires au programme (Australie, Canada, Danemark, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Turquie).
- ▶ De nouveaux marchés renforcés en 2016 pour ses lignes produits C-130 (France, Canada, Royaume-Uni) et systèmes intercepteurs (Arabie Saoudite, Corée du Sud, Qatar).
- ▶ Une internationalisation des activités marquée par la multiplication des partenariats stratégiques et des implantations au Moyen-Orient (ÉAU, Arabie Saoudite) et en Asie-Pacifique (Australie, Singapour).

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D (hors contributions clients) en hausse de +11,7% en 2015, à 839 M\$ (756 M€).

**DOMAINES D'ACTIVITÉS****Missilier**

- ▶ Système de défense aérienne (système sol-air)
- ▶ Maîtrise de l'espace aérien (missile air-air, munitions guidées, missile de croisière)
- ▶ Suprémie 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 : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	3 000	2 800	2 394	2 875
Δ (%)	=	-6,67%	-14,50%	20,09%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	40%	39%	N/R	43%
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	148	218
Marge opérationnelle	N/R	N/R	6,18%	7,58%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	9 800	10 800	12 600	15 100
Effectifs	9 861	10 061	-10 000	-10 000

STRUCTURE DU CAPITAL**Symbole**

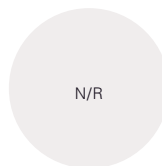
Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)**Principaux actionnaires**

Airbus Group	37,5%
BAE Systems	37,5%
Leonardo (ex-Finmeccanica)	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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Thales	Saab AB	Diehl BGT	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 CA 2015 en forte progression (+20%), à 2,9 Mds€, un carnet de commandes à son point haut historique à 15,1 Mds€, et un objectif de CA 2016 supérieur à 3 Mds€.
- ▶ Dans un contexte de montée en cadence de production, une campagne de recrutement lancée en décembre 2015 en France et au Royaume-Uni, visant l'intégration de 1 000 salariés supplémentaires d'ici fin 2016 (dont 550 dans ses établissements hexagonaux).
- ▶ Poursuite de la stratégie OneMBDA fondée sur une logique de spécialisation de l'outil industriel en centres d'excellence (4 créés en 2015, objectif de 4 supplémentaires en 2016, pour atteindre à terme 12 centres).
- ▶ Une consolidation en cours des infrastructures industrielles avec la construction d'un nouveau site de production et d'assemblage à Bolton (livraison en 2016) et l'inauguration, fin 2014, d'une nouvelle usine de démantèlement de munitions complexes sur son site du Subdray.
- ▶ En juin 2016, signature d'un protocole d'accord avec Défense Conseil International (DCI) relatif à la promotion conjointe à l'export d'offres capacitaires de formation, permettant ainsi au missileier d'étendre le périmètre de ses offres aux prestations de services, conseil, formation, assistance opérationnelle, voire simulation.

Marché national

- ▶ Dans le cadre du programme de modernisation du système de défense aérienne SAMP/T et de son missile Aster, lancé par la France en décembre 2015 (rejointe par l'Italie en juin 2016), obtention en partenariat avec Thales (consortium EUROSAM) d'un contrat de développement d'une nouvelle version de missile Aster 30 Block 1NT (premières livraisons en 2023).
- ▶ Une entrée en phase finale de qualification du missile sol-sol MMP destiné à équiper d'ici 2020 les futurs Engins blindés de reconnaissance et de combat (EBRC) Jaguar de l'armée de Terre française (production de 2 850 missiles et 400 postes de tirs).
- ▶ Au Royaume-Uni, une période 2015-2016 également marquée par la notification de plusieurs contrats majeurs, dont la modernisation du missile ASRAAM et la poursuite du développement du missile air-sol SPEAR 3, ainsi que par la finalisation des tests du missile air-sol Brimstone par la RAF (entrée en service sur Tornado GR4 en juillet 2016, intégration sur Eurofighter Typhoon d'ici 2018).

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant désormais 43% du CA, portées par une dynamique commerciale ciblant notamment les zones Moyen-Orient et Asie.
- ▶ Grâce aux succès de l'offre Rafale (Égypte et Qatar) et Eurofighter (Koweït), des prises de commandes 2015 réalisées à 70% sur les marchés grand export (une première historique).
- ▶ Dans le contexte de la sélection de l'offre Fincantieri par la Marine du Qatar, signature de contrats de fourniture de missiles Exocet MM40 Block 3, Aster 30 Block 1 et VL MICA, pour un montant total atteignant un milliard d'euros.
- ▶ Des ambitions également aux États-Unis (missile Brimstone testé sur l'hélicoptère d'attaque Apache AH-64E en juillet 2016), en Pologne (programme Narew via son offre VL MICA), en Inde (discussions avec la DRDO et Bharat Dynamics pour la production de missiles sol-air courte portée SR-SAM), en Turquie (système ASTER 30 dans l'optique du marché MSAM) ou encore en Corée du Sud (missiles Taurus et Meteor).

Technologies et Innovations

- ▶ Lors du sommet FR-UK d'Amiens, en mars 2016, décision prise par les deux gouvernements de lancer la phase de concept du programme FMAN/FMC (futur missile antinavire et futur missile de croisière).
- ▶ En octobre 2015, décision de la DGA et du DSTL de financer jusqu'en 2018 le programme de R&T MCM-ITP.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systémier-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	MGTT
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (ME)	3 164

Principaux actionnaires

Capital Research and Management Company	11,99%
First Pacific Advisors, LLC	5,67%
Harris Associates L.P.	5,15%
Government Pension Fund of Norway	2,15%
Autres	75,04%

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 : 31.12.2015)

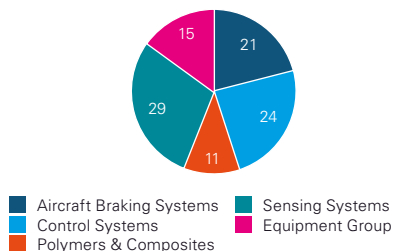
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	1 980	1 928	1 927	2 263
Δ (%) [E] *	10,34%	1,96%	-5,11%	6,02%
Défense (%)	39%	38%	34%	35%
Export (%)	90%	90%	90%	91%
Résultat d'exploitation	396	354	293	326
Marge opérationnelle	20,01%	18,34%	15,20%	14,36%
Résultat net	290	274	220	251
Prises de commandes	2 017	N/R	2 067	2 222
Effectifs**	10 980	10 715	10 685	10 851

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

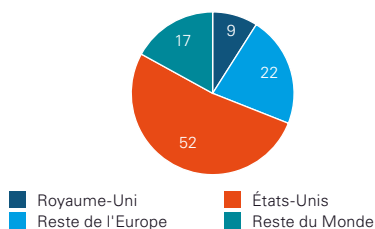
Voir taux de change €/€, p. 7

** Données 2014 retraitées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Airbus Group	Lockheed Martin	Boeing	Leonardo*	Sikorsky**	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		●	●		●	●		●			

* ex-Finmeccanica

** Groupe Lockheed Martin

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en hausse de +6%, à 1,6 Mds€ (2,2 Mds€), résultat d'un taux de change favorable (croissance organique très faible, activités énergie en baisse de -20%).
- ▶ Un exercice 2015 globalement décevant pour les activités civiles mais également militaires (35% du CA), en raison d'une chute du volume de commandes de pièces détachées sur les plateformes en service et d'une multiplication des reports de commandes par les clients, mais des perspectives 2016 encourageantes.
- ▶ Poursuite d'une stratégie de croissance externe avec l'acquisition durant l'année 2015 de Precision Engine Controls Corporation, et des divisions composites de Cobham et EDAC, lesquelles visent à accompagner la montée en puissance de l'utilisation des structures en composites sur les avions civils de nouvelle génération.
- ▶ 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 civil.

Marché national

- ▶ Un marché britannique ne représentant plus que 9% du CA en 2015 et 25% des effectifs.
- ▶ Une entreprise présente sur l'ensemble des grands programmes britanniques ou menés en coopération (Eurofighter Typhoon, Taranis, Hawk, Harrier, F-35, A-129, EH101, AW159).
- ▶ Son offre de systèmes d'approvisionnement en munitions sélectionnée par Lockheed Martin UK en août 2015, et ce, afin d'équiper le 40 CTAS installé sur les véhicules blindés Ajax (livraison des systèmes sur la période 2016-2021).

Marchés export

- ▶ Un équipementier très bien implanté aux États-Unis (52% du CA total, 58% du CA défense, et 51% des effectifs), et partenaire stratégique des grands ensembleurs (Boeing, Sikorsky, Bell) dans le cadre des principaux programmes de défense américains (F-35 et son moteur F-135, F-22, B-1B, ou encore F/A 18 E/F).
- ▶ Une stratégie export ciblant les zones Asie du Sud-Est (installation en 2013 d'un centre de MCO à Singapour, contrat de MCO pour l'Air Force de 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, une BU Aircraft and Braking 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 DoD).

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements en R&D à un point haut historique, à 158,7 M€ (218,6 M€), représentant 9,6% du CA 2015 (une gamme de solutions en cours de renouvellement).
- ▶ Principaux axes d'efforts : structures en composites (suite à la reprise des activités de Cobham et EDAC), solutions électriques (systèmes de freinage, systèmes de contrôle de la pression des pneumatiques), technologies liées au système carburant et amélioration des techniques de production (utilisation des technologies d'impression 3D).



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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	7011
Lieu de cotation	Tokyo Stock Exchange
Capitalisation (M¥)	1 571 445

Principaux actionnaires

Japan Trustee Services Bank Ltd	4,68%
The Master Trust Bank of Japan Ltd	3,87%
Nomura Trust & Banking Co. Ltd	3,72%
Meiji Yasuda Life Insurance Company	2,37%
Autres	85,36%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

* 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. (MHIIH).

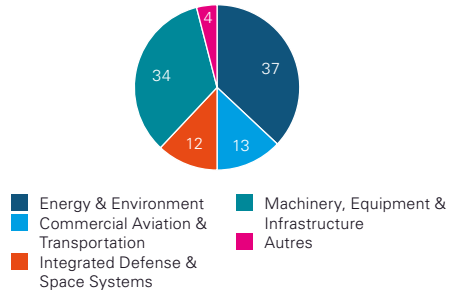
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.03.2016)

M €uros	2012-13	2013-14	2014-15*	2015-16
CA	21 732	23 874	29 619	32 590
Δ (%) (¥)**	-0,11%	18,87%	19,18%	1,37%
Défense (%)	9%	14%	12%	12%
Export (%)	45%	49%	53%	55%
Résultat d'exploitation	1 261	1 469	2 197	2 493
Marge opérationnelle	5,80%	6,15%	7,42%	7,65%
Résultat net	751	1 143	976	617
Prises de commandes	25 086	24 013	36 442	36 442
Effectifs	68 213	80 583	81 845	N/R

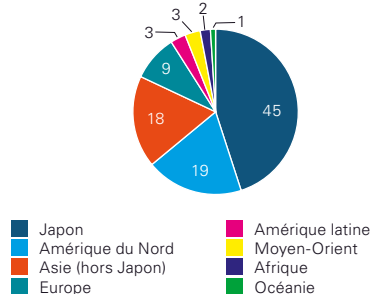
* Données 2014-2015 retraitées.

** 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Sikorsky*	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	●									

* Groupe Lockheed Martin

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015-2016 de la branche Integrated Defense & Space Systems (IDSS) stable à 485 Mds¥ (~3,9 Mds€), représentant une part de 12% des ventes niveau groupe.
- ▶ Des perspectives positives à court et moyen terme dans un contexte de croissance des dépenses de défense engagées par le Japon (point haut historique pour le budget défense 2016).
- ▶ Une entrée en phase 2 [2015-2017] du plan de rationalisation interne lancé en 2012 (finalisation en 2018-2019), lequel prévoit une réorganisation des sites de production dont ceux de la branche IDSS localisés à Nagasaki (établissements de Saiwaimachi, Isahaya et Akunoura).
- ▶ Une entrée de plain-pied dans le secteur des lancements commerciaux (lanceur H-IIA mis en service en septembre 2007), avec la réussite, le 4 janvier 2016, de la mise en orbite d'un satellite privé, illustration de l'ambition du groupe de concurrencer à terme Arianespace et Space X.

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, système de défense aérien Patriot PAC-3MSE, véhicule blindé MCV, destroyer Aegis, sous-marins type Soryu, missile antinavire Type 12).
- ▶ Dans le cadre du programme de sous-marins type Soryu, livraison aux forces navales d'autodéfense, le 7 mars 2016, de la 7ème unité (commande de la 11ème unité mi-2015).
- ▶ Le 15 décembre 2015, lancement des travaux d'intégration du 5ème F-35A (ou « AX-5 ») sur le nouveau site d'assemblage dédié de Nagoya (FACO financé par l'État), les 4 premiers appareils étant réalisés aux États-Unis sur le site Lockheed Martin de Fort Worth (42 F-35A commandés, dont 38 assemblés localement).
- ▶ Obtention d'un marché de fourniture de 2 hélicoptères SH-60K aux capacités modernisées dans les domaines attaque et lutte anti-sous-marine (commande de 17 appareils supplémentaires attendue en 2016) et réflexion des autorités concernant le lancement d'une variante nouvelle génération portée par MHI (80 nouveaux appareils d'ici 2022).

Marchés export

- ▶ Depuis l'assouplissement du cadre réglementaire en avril 2015, un groupe industriel portant les ambitions du Japon d'apparaître parmi les principaux pays producteurs et exportateurs d'équipements de défense (1er salon international de défense organisé mi-mai 2015 à Yokosuka).
- ▶ Un groupe à la recherche de partenaires technologiques et industriels dans le domaine de la défense, prioritairement américains et européens.
- ▶ 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 DCNS en avril 2016.
- ▶ Après l'obtention en mars 2015 d'un premier contrat auprès des ÉAU pour la mise en orbite en 2017 du petit satellite d'observation KhalifaSat 1, un second marché notifié en mars 2016 par le centre spatial Mohammed bin Rashid pour lancer la sonde Hope à l'été 2020, soit un total de 4 contrats commerciaux remportés à l'export pour son lanceur H-IIA (satellite sud-coréen Komsat 3 et canadien Telstar 12 Vantage).

Technologies et Innovations

- ▶ Un premier vol réussi en avril 2016 du démonstrateur d'avion de combat de nouvelle génération (programme X-2, anciennement ATD-X).
- ▶ Une diversification des activités à destination du domaine cyber avec la création d'un centre de R&D, le Cyber Lab, et la signature d'un partenariat avec l'opérateur de télécommunications NTT en mars 2016.



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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	MTX
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	4 450

Principaux actionnaires

Capital Research & Management Co.	6,81%
Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH	4,25%
Harris Associates L.P.	3,32%
Oddo Meriten Asset Management SA	2,42%
Autres	83,20%

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

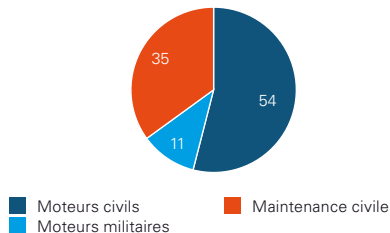
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012**	2013	2014	2015
CA	3 379	3 742	3 914	4 435
Δ (%)	15,23%	5,79%	9,51%	13,32%
Défense (%)	15%	13%	13%	11%
Export (%)	86%	87%	88%	89%
Résultat d'exploitation	301	317	334	386
Marge opérationnelle	8,91%	8,88%	8,52%	8,69%
Résultat net	175	166	195	218
Carnet de commandes*	10 158	9 375	11 177	12 494
Effectifs	8 541	8 343	8 333	8 334

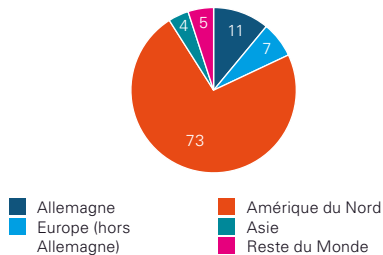
* Carnet de commandes non-consolidé.

** Changement des méthodes de consolidation de MTU Maintenance Zhuhai.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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										●

* Groupe General Electric

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en hausse de +13,3%, à 4,4 Mds€, une augmentation qui aura concerné uniquement les branches civiles du groupe, Commercial Engine (+11,9%) et Commercial MRO (+7%), et un carnet de commandes à son point haut historique (14,5 Mds€).
- ▶ Une branche Military Engine à la peine, avec des ventes 2015 en baisse de -9,1%, à 483 M€, mais en voie de stabilisation en 2016.
- ▶ Dans un contexte de croissance des activités de production de moteurs civils, des prévisions 2016 très positives avec un objectif de CA autour des 4,6 Mds€.
- ▶ Poursuite du plan stratégique Cash for Future Project visant à porter le CA à 6 Mds€ d'ici 2020 et 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 (nouvelle unité de production à Rzeszów, inaugurée en février 2015).
- ▶ 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 CA 2015), lieu de localisation de 86% des effectifs et de 76% des actifs.
- ▶ 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.
- ▶ Un quatrième appareil A400M livré à la Luftwaffe en juillet 2016, alors que les deux premiers exemplaires connaissent des problèmes de boîtes de transmission (usure prématurée).

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 d'une potentielle commande par l'USMC de 200 hélicoptères CH-53K équipé du T408 (premiers essais en vol menés fin octobre 2015), et moteurs pour avions de transport tactique avec la montée en puissance du programme KC-390 équipé du moteur V2500 (réussite du test en vol du second prototype en avril 2016).
- ▶ Une volonté de développer ses activités de MRO au plus près des clients finaux, illustrée par la création en Arabie Saoudite de la JV 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 augmentation de +7,7%, à 210 M€, mais une part de défense marginale avec un financement divisé par 5 depuis 2010 (20 M€ en 2015).
- ▶ 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)

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	443	474	445	423
Δ (%) (NOK)*	4,59%	11,83%	0,41%	1,76%
Défense (%)	N/R	N/R	85%	~85%
Export (%)	83%	88%	86%	91%
Résultat d'exploitation	61	63	34	32
Marge opérationnelle	13,86%	13,22%	7,70%	7,50%
Résultat net	43	42	23	24
Carnet de commandes	471	458	426	534
Effectifs	1 956	2 139	2 160	2 088

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

GOUVERNANCE

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

H. Allonen
M. Brandtzæg
P. L. Raadal

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

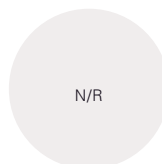
Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

État norvégien | 50%

Patria Oyj | 50%

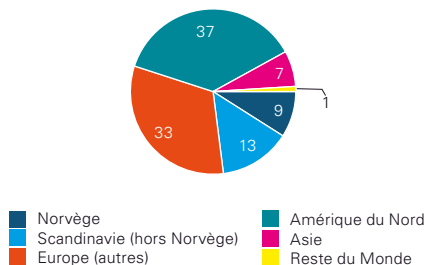
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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
Sintef Raufoss Manufacturing AS	14%	Norvège

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Forsvarets F1	Raytheon	Saab AB	Cyberium Technologies	PGZ	Eurenco*	Thales	Diehl BGT 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

- ▶ Après une décennie marquée par un triplement des résultats, un CA 2015 en légère hausse (+1,8%), à 3,8 MdsNOK (~423 M€), grâce à une bonne tenue de ses ventes sur le marché européen et surtout américain.
- ▶ Un carnet de commandes en très forte progression (+33% en un an), à 5,1 MdsNOK (~534 M€), permettant au munitionnaire d'afficher un book-to-bill record de 1,36 en 2015 (vs 1,04 en 2014) et d'anticiper une croissance organique solide en 2016.
- ▶ 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).
- ▶ Une stratégie de croissance externe dynamique destinée à consolider ses activités dans le domaine des munitions (reprise des activités munitionnaires de GDELS en Espagne et du site de production d'équipements pour systèmes d'armes du groupe Patria en Finlande).
- ▶ 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.

Marché national

- ▶ Un marché domestique ne représentant plus que 9% de ses ventes en 2015 mais une zone Scandinavie (Norvège, Suède, Finlande et Danemark) toujours globalement stratégique (22% du CA 2015) car portée par une dynamique de coopération régionale intergouvernementale.
- ▶ 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).
- ▶ En septembre 2015, livraison des premières munitions APEX 25mm codéveloppées avec Thales Australia, en vue de leur intégration sur l'avion de combat F-35A (une phase financée à 50/50 par la Norvège et l'Australie).

Marchés export

- ▶ Une entreprise très orientée à l'international, illustrée par une part de 78% 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 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, toujours structurant en 2015 (37% du CA), et marqué notamment par la notification d'un contrat pluriannuel relatif à la fourniture de M141 Bunker Defeat Munition (BDM) et par l'obtention d'un marché pluriannuel de Raytheon pour la production des systèmes de propulsion des missiles AMRAAM (partenaire du programme depuis 2010).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de recherche : munitions conventionnelles de 155mm, munitions guidées (participation au programme Excalibur de Raytheon), munitions programmables de 120 mm IM HE-T (en coopération avec RUAG), systèmes de propulsion solide, moteur-fusée hybride (projet Bloodhound).



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

J.-M. R. Lapique

Directeur financier

B. Martinez Bausela

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation

Entreprise non cotée

Capitalisation (M€)

Principaux actionnaires

SEPI (État espagnol)

100%

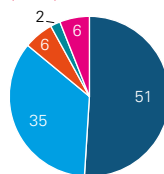
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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 : 31.12.2015)

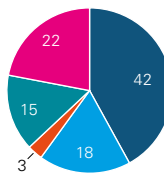
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	906	701	548	689
Δ (%)	-27,47%	-22,65%	-21,90%	25,82%
Défense (%)	N/R	N/R	-80%	N/R
Export (%)	53%	67%	61%	58%
Résultat d'exploitation	-134	-87	-23	-213
Marge opérationnelle	-14,76%	-12,44%	-4,24%	-30,92%
Résultat net	-78	-58	-27	-167
Carnet de commandes	1 636	1 199	1 611	1 876
Effectifs	5 516	5 477	5 432	5 348

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	General Dynamics	Indra Sistemas	L3 Communications	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)						●					

* Groupe Rolls-Royce

** Groupe General Electric

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après quatre années consécutives de forte baisse, une embellie en 2015, avec des ventes en hausse de +26%, à 689 M€, portées par les activités construction navale (+41%) et MCO & Modernisation (+16%), mais une perte record enregistrée en 2015 (167 M€) sur fond de restructurations.
- ▶ Poursuite du plan de rationalisation 2014-2018, qui prévoit la réalisation de 100 M€ d'économies sur la période, et lancement du projet PUMA de standardisation des processus de production.
- ▶ Afin de réduire sa dépendance à l'égard du marché naval militaire, mise en œuvre 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).
- ▶ En mars 2016, un partenariat signé avec SAES relatif à l'intégration du système de guerre anti-sous-marine (ROSAW) au sein de la version export du système de gestion de combat SCOMBA (CATIZ) de Navantia.

Marché national

- ▶ Un groupe encore très lié aux commandes du client national (S-80, frégates F-100, LHD Juan Carlos I, BAM Meteoro), représentant 42% des ventes en 2015, contre 39% en 2014.
- ▶ Le plan de charge des chantiers de Ferrol et Cadix maintenu pour 30 mois supplémentaires grâce à la commande, intervenue en mai 2014, de 2 patrouilleurs hauturiers du type BAM (4 unités déjà livrées en 2011 et 2012), lesquels ont été mis sur cale fin avril 2016, pour des livraisons attendues au premier semestre 2017.
- ▶ En juillet 2016, validation par le ministère de la Défense de la revue critique de conception (CDR) du programme de sous-marins S-80 (cible de 4 unités), aux prises à d'importants retards calendaires liés à de graves erreurs de design (nécessitant l'aide de l'américain General Dynamic Electric Boat).

Marchés export

- ▶ Depuis 2011, un CA export passé au-delà de la barre des 50% des ventes, pour atteindre 58% en 2015 (avec un point haut historique en 2013 à 67%).
- ▶ Une offre export en cours de renouvellement sur le bas du segment, avec la présentation, lors des salons SITDEF et DSEI 2015, de nouvelles solutions en matière de frégates de taille intermédiaire (F-538).
- ▶ De nouveaux succès sur le marché australien de la défense, illustrés par la commande de 2 bâtiments logistiques (livraison en 2019 et 2020) en mai 2016, et la préselection de son offre (version dérivée des frégates F-100) aux côtés de celles de BAE Systems et de Fincantieri, en avril 2016, dans l'optique du programme SEA 5000 de la RAN.
- ▶ Fin avril 2016, lancement de la construction du bâtiment LHD, commandé par la Turquie en mai 2015, sur le chantier SEDEF (production locale).
- ▶ Une conquête de nouveaux marchés export fondée sur la signature de partenariats stratégiques, notamment au Brésil (Synergy Group), en Colombie (Cotecmar), au Pérou (SIMA), aux ÉAU (Abu Dhabi Ship Building), en Afrique du Sud (Paramount), en Pologne (SMW Gdynia) et aux États-Unis (USMI).

Technologies et Innovations

- ▶ Lancement des premières études relatives au programme de frégates de nouvelle génération F-110 (contrat de R&D notifié par le ministère espagnol de la Défense en août 2015, pour un montant de 135 M€), en remplacement de la flotte de 6 frégates type Santa María (F-80) sur la période 2022-2030.
- ▶ En partenariat avec l'université de la Corogne (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, notamment militaires.



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\$)	39 304

Principaux actionnaires

State Street Corp.	11,03%
Vanguard Group Inc.	6,49%
Royal London Asset Management Ltd	4,89%
Capital World Investors	3,34%
Autres	74,25%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

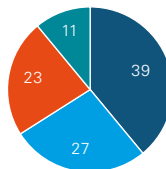
Nom	%	Pays (siège)
Longbow LLC	50%	États-Unis
NSTec LLC	N/R	États-Unis
Northrop Grumman Mission Systems Arabia Co. Ltd	N/R	Arabie Saoudite
EuroHawk GmbH	50%	Allemagne

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M €uros	2012	2013	2014	2015
CA	19 628	18 569	18 050	21 204
Δ (%) / (\$) *	-4,52%	-2,21%	-2,77%	-1,89%
Défense (%)	90%	79%	77%	~83%
Export (%)	8%	14%	16%	14%
Résultat d'exploitation	2 436	2 351	2 406	2 772
Marge opérationnelle	12,41%	12,66%	13,33%	13,07%
Résultat net	1 540	1 470	1 557	1 794
Carnet de commandes	30 930	26 853	31 463	32 996
Effectifs	68 100	65 300	64 300	65 000

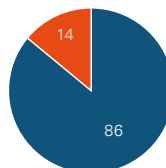
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



■ États-Unis ■ Reste du Monde

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	Boeing	General Electric	BAE Systems	Textron	Raytheon	Rolls-Royce	L3 Communications	Terma	Rockwell Collins	TAI
Systèmes de drones											
Drone HALE RQ-4 Block 10/20/30/40 Global Hawk		●				●	●	●			
Drone VTOL MQ-8C Fire Scout				●							
Drone HALE MQ-4C Triton			●		●	●	●				
Drone 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											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA en baisse pour la 5^{ème} année consécutive (-1,9% en 2015), à 23,5 Mds\$ (~21,2 Mds€), conséquence d'une contraction des ventes des branches Electronic Systems (-2%) et Information Systems (-5%).
- ▶ Un carnet de commandes également en recul (-6%), à 35,9 Mds\$ (~33 Mds€), mais des résultats semestriels 2016 faisant état d'un prochain retour à la croissance.
- ▶ Poursuite du processus de rationalisation interne, avec la cession d'actifs non stratégiques dans le domaine des services notamment, et une réorganisation des activités en 3 grandes branches à compter du 1^{er} janvier 2016 (Aerospace Systems, Mission Systems et Technology Services).
- ▶ Un portefeuille de programmes d'aéronefs militaires en fin de cycle de vie (A-10, E-2C, EA-6B, C2-A), une situation à l'origine de l'accélération de la stratégie de recentrage du groupe sur les segments C4ISR, cyber (nouvelle filiale Acuity Solutions Corp. créée en 2015), drones, soutien logistique et modernisation.
- ▶ Une extension des capacités sur les sites en charge des systèmes de drones (Grand Forks) et sur ceux mobilisés dans le cadre du programme de bombardier stratégique B-21 (création d'un centre de design à Melbourne et d'un centre d'intégration à St. Augustine, et à la clé, embauche de 1 500 personnes).

Marché national

- ▶ Une dépendance toujours forte à l'égard des commandes nationales (86% du CA 2015), mais une part des ventes générées auprès des clients gouvernementaux en diminution continue depuis 4 ans.
- ▶ Une période 2015-2016 marquée par l'obtention de marchés majeurs représentant un montant total estimé à 21,3 Mds\$, soit ~19,1 Mds€ (MCO et modernisation des systèmes RQ-4 Global Hawk, F-35, bombardier stratégique B-21, E-2D Advanced Hawkeye et F/A-18).
- ▶ Quelques mois après sa sélection pour assurer la maîtrise d'œuvre du programme B-21, annonce par l'USAF en mars 2016 de ses 7 partenaires sous-traitants (Pratt & Whitney préféré à GE pour le moteur, BAE Systems, GKN Aerospace, Janicki Industries, Orbital ATK, Rockwell Collins et Spirit AeroSystems).
- ▶ Suite à l'abandon début 2016 du projet UCLASS de l'US Navy, un nouveau design proposé en 2017 dans le cadre du programme de drone de ravitaillement en vol, MQ-25 CBARS (Carrier-Based Aerial-Refueling System), aux côtés de Boeing, Lockheed Martin et General Atomics.

Marchés export

- ▶ Une progression du CA export en 2015 (+10%), lequel représente 14% des ventes niveau groupe (ventes directes et via FMS, principalement dans le domaine aéronautique militaire).
- ▶ 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€).
- ▶ Une forte dynamique commerciale en zone Asie-Pacifique avec l'installation de filiales en Australie et en Nouvelle-Zélande, et de nouveaux contrats remportés (modernisation de l'appareil E-2D Advanced Hawkeye acquis par le Japon, marché cyberdéfense JP2068 Phase 2B.2 en Australie, modernisation de la flotte sud-coréenne de 134 F-16C/D Block 50/52 en partenariat avec Lockheed Martin).
- ▶ Dans le cadre du programme F-35, livraison du fuselage central du premier F-35A (AS-1) israélien et F-35A (AX-1) japonais, respectivement en novembre et décembre 2015, et signature fin juin 2016 d'un accord de partenariat avec BAE Systems pour le montage d'une offre commune liée au futur hub régional avionique.

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D en forte progression pour la deuxième année consécutive (+25% en 2015), à 712 M\$ (~642 M€), soit un peu plus de 3% du CA.

**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	OHB
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	309

Principaux actionnaires

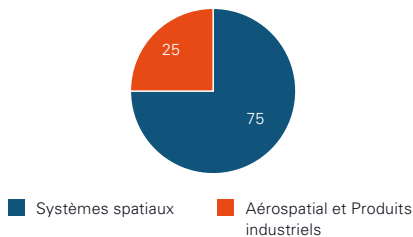
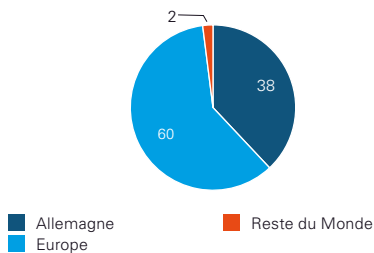
Famille Fuchs	69,72%
Degroof Gestion Institutionnelle-Lux	2,30%
KBC Asset Management NV	0,97%
Didner & Gerge Fonder AB	0,78%
Autres	26,23%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
OHB ElectroOptics GmbH	50%	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 : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	633	700	773	730
Δ (%)	13,95%	10,64%	10,41%	-5,51%
Défense (%)	N/R	N/R	N/R	N/R
Export (%)	73%	72%	67%	62%
Résultat d'exploitation	31	36	40	40
Marge opérationnelle	4,90%	5,19%	5,23%	5,51%
Résultat net	15	19	26	21
Carnet de commandes	1 640	2 340	2 106	1 684
Effectifs	2 493	2 412	2 086	2 056

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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Thales Alenia Space	Airbus Group	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										

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après onze années de croissance ininterrompue (>10%/an), un CA 2015 en baisse de -5,5%, à 730 M€, conséquence du recul des ventes de la branche Aerospace & Industrial products (-12%), et dans une moindre mesure Space Systems (-2%), mais un retour à la croissance attendu en 2016 (objectif de 750 M€ de CA).
- ▶ Inauguration en 2015 d'un nouveau complexe industriel à Oberpfaffenhofen (siège du groupe), intégrant depuis avril 2016 le nouveau centre d'excellence « Optics & Science » (360 employés), et d'ici 2018, construction d'une seconde ligne de production de boosters d'Ariane 6 et Vega-C sur le site de MT Aerospace (une première chaîne déjà opérée par Avio Spazio) contre un engagement d'une réduction de coût de 30%.
- ▶ Une extension du périmètre des activités aux domaines logistiques et services, illustrée, en février 2016, par la création de la filiale OHB Logistics Solutions GmbH, en charge de commercialiser l'offre phare Mobilbox et ses services associés.
- ▶ Un développement des activités sur les segments M2M (machine-to-machine communications) et IOT (Internet of Things), avec l'établissement, 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.
- ▶ Suite à la décision de l'Allemagne de participer au financement d'Ariane 6 pour 60 M€ par an, une contribution à l'ESA en augmentation (de 115 à 175 M€ annuellement) et des perspectives nouvelles pour OHB en vertu de la règle du « juste retour ».
- ▶ En octobre 2015, notification d'un contrat par le BAAINBw relatif à l'extension des capacités de la station SATCOM de Gerolstein par l'intégration de nouvelles fonctionnalités UHF-DAMA (Ultra High Frequency-Demand Assigned Multiple Access).

Marchés export

- ▶ Une dépendance quasi-exclusive envers le marché institutionnel européen (ESA, 1er client), une situation amenée à se renforcer avec le 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.
- ▶ Malgré des difficultés dans l'exécution du programme Galileo (en charge de la production de 22 satellites), lancement réussi, le 24 mai 2016, des 9ème et 10ème satellites de la série FOC (Full Operational Capability), et montage d'une offre commune avec son partenaire britannique SSTL dans le contexte du futur appel d'offre de la Commission européenne portant sur 8 satellites supplémentaires.
- ▶ De nouvelles opportunités commerciales sur le marché des satellites de télécommunications, grâce à sa nouvelle plateforme légère SmallGEO (financée par l'ESA via le programme Artes 11), avec une première livraison prévue en octobre 2016 (Hispasat 36W-1).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D autofinancées en hausse, atteignant 23,9 M€ en 2015 contre 20,1 M€ en 2014.
- ▶ Principaux axes de recherche : satellites d'observation très haute résolution, plateforme satellitaire entièrement électrique (programme Electra), démonstrateur CRONUS (réservoir cryogénique).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

- Motoriste et systèmier-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\$)	5 144

Principaux actionnaires

Vanguard Group, Inc.	6,97%
Arnhold & S. Bleichroeder Advisers	5,84%
Fidelity Management & Research Cie	5,46%
Autres	81,73%

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

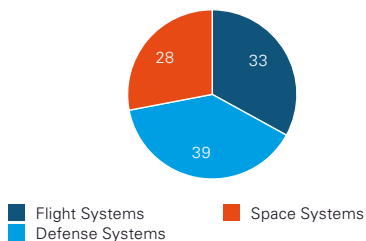
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014*	2015*
CA	2 810	2 414	1 659	3 064
Δ (%)/(\$)**	-7,72%	-11,20%	-	54,19%
Défense (%)	N/R	73%	N/R	~47%
Export (%)	N/R	10%	N/R	23%
Résultat d'exploitation	304	255	N/R	291
Marge opérationnelle	9,70%	10,54%	N/R	9,48%
Résultat net	N/R	205	170	164
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	12 400
Effectifs	N/R	N/R	N/R	12 300

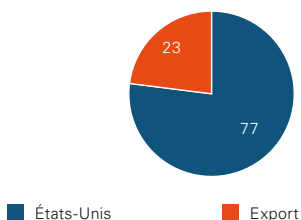
* Depuis 2015, la date de clôture est fixée au 31.12. contre le 31.03 auparavant. La durée de cet exercice de transition a été de 9 mois. Les données 2014 ont été retraitées.

** 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Airbus Group	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)											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un groupe né de la fusion, annoncée en avril 2014 et effective depuis février 2015, d'ATK et Orbital Sciences Corporation (une opération d'intégration verticale entre un producteur de satellites et de lanceurs et son partenaire motoriste).
- ▶ Une concentration des activités d'Orbital ATK dans la défense et le spatial, suite à la création de la spin-off Vista Outdoor Inc. en février 2015, laquelle reprend l'intégralité de l'ex-branche Sport & Chasse d'ATK.
- ▶ Une structuration interne en trois grandes branches (Flight Systems, Defense Systems et Space Systems), et une ambition affichée de renforcer son leadership sur les segments propulseurs pour lanceurs spatiaux et missiles, munitions et satellites.
- ▶ Un premier exercice 2015 (9 mois) faisant état d'un CA à 3,4 Mds\$ (~3,1 Mds€), porté par le dynamisme des branches Flight Systems et Space Systems, principalement sur le marché institutionnel américain.
- ▶ Un premier semestre 2016 marqué par l'annonce de l'extension du site de production de satellites localisé à Gilbert (Arizona) et par l'achèvement des travaux entrepris sur le site de Northridge (Californie), lequel consolide désormais les activités équipements pour missiles (AAR-47) et munitions dans le contexte de la fermeture de l'établissement de Clearwater (Floride).
- ▶ De fortes ambitions affichées dans le domaine des services en orbite grâce au développement du module autonome MEV (Mission Extension Vehicle) et à la signature d'un partenariat de 5 ans avec l'opérateur Intelsat en avril 2016 (MEV-1 lancé en 2018).

Marché national

- ▶ Un nouveau groupe très dépendant du marché national (77% du CA 2015, dont 70% pour le seul client gouvernemental américain).
- ▶ L'un des premiers fournisseurs en munitions de petit calibre du DoD (marché pluriannuel de 7 ans, très structurant pour l'entreprise).
- ▶ Dans le cadre du marché de desserte de l'ISS pour la NASA, obtention aux côtés de Space X et de Sierra Nevada Corp. d'un second contrat portant sur 6 missions de ravitaillement (CRS-2) à compter de 2019.
- ▶ Lors du dernier trimestre 2015, signature d'un partenariat long terme avec United Launch Alliance (ULA) faisant du groupe le fournisseur exclusif des boosters équipant les lanceurs Atlas V et Vulcan, et à la suite, notification d'un contrat de fourniture de structures composites de grande taille pour lanceurs Atlas V et Delta IV (programmes EELV de l'USAF).
- ▶ Des perspectives positives dans le domaine des missiles avec la notification par l'US Navy des 4ème et 5ème lots de production de l'AARGM (Advanced Anti-Radiation Guided Missile), et la réussite du premier test réalisé depuis un F/A-18F Super Hornet en septembre 2015.

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 22,5% du CA 2015 (9 mois), générées pour l'essentiel par les branches Defense Systems (47%) et Space Systems (35%).
- ▶ Un renforcement de son déploiement à l'international avec, depuis novembre 2015, l'installation de deux nouvelles filiales aux ÉAU (en partenariat avec Al Tuff International) et en Arabie Saoudite, et l'ouverture d'un bureau commercial à vocation régionale à Singapour.

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D financé par ses clients à hauteur de 358,6 M\$ (323 M€), contre 83,2 M\$ (75 M€) sur fonds propres, et des travaux portant notamment sur le développement d'un système de propulsion à propergol solide ou encore sur de nouveaux procédés de production (3D PBF) des chambres de combustion.



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

R. M. Donnelly
W. R. Jones
D. M. Sagehorn
J. Bryant

* Niveau groupe Oshkosh Corp.

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	OSK
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	2 714

Principaux actionnaires

Capital World Investors	14,35%
Capital Research Global Investors	8,52%
Vanguard Group, Inc.	7,01%
Reed Conner & Birdwell LLC	5,58%
Autres	64,54%

* 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.

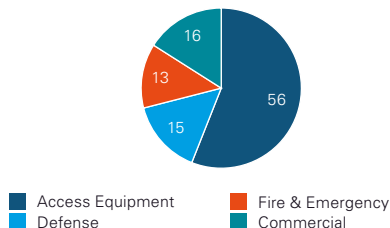
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.09.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	6 336	5 771	5 125	5 496
Δ (%) / \$/€**	7,99%	-5,85%	-11,18%	-10,43%
Défense (%)	48%	40%	25%	15%
Export (%)	22%	21%	23%	21%
Résultat d'exploitation	302	381	379	359
Marge opérationnelle	4,76%	6,60%	7,39%	6,54%
Résultat net	179	238	232	207
Carnet de commandes	3 129	2 101	1 503	2 330
Effectifs	13 200	11 900	12 000	13 300

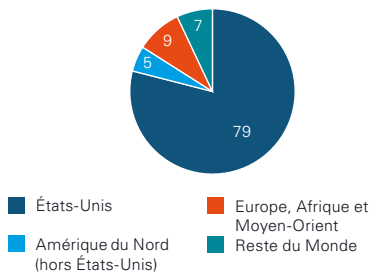
* Données Oshkosh Corp.

** 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Plesian	DEW	General Dynamics	Link Suspensions of Canada	Orbital ATK	Leonardo*	Al Jaber Group	Rockwell Collins	MTU**	DCIM	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							●				

* ex-Finmeccanica

** Groupe Rolls-Royce

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en recul de -10,4%, à 6 Mds\$ (~5,5 Mds€), une nouvelle année noire pour le groupe fortement impacté par la chute des ventes de sa branche défense (-46%).
- ▶ Après trois années consécutives de décroissance, un carnet de commandes niveau groupe reparti à la hausse en 2015 (+38%) grâce notamment à l'obtention du marché JLTV.
- ▶ Pour 2016, un objectif de CA entre 6,2 et 6,5 Mds\$ (~5,6 Mds€ et 5,8 Mds€), porté par la reprise des ventes de la branche Oshkosh Défense (CA 2016 estimé à 1,6 Md\$, soit ~1,4 Md€) sur le marché domestique et à l'export.

Marché national

- ▶ Une très forte dépendance de la branche Oshkosh Défense aux commandes de véhicules militaires du DoD (92% du CA 2015 ; production et MCO), et plus généralement du groupe vis-à-vis de son marché domestique (79% du CA 2015).
- ▶ Dans un contexte difficile d'arrivée à échéance de programmes de camions tactiques de l'US Army (FHTV, FMTV 4x4 et 6x6, remorques), obtention de commandes complémentaires (698 FMTV en juillet 2015, modernisation du parc de FHTV HEMTT et PLS en mars 2016) et de contrats de revalorisation des MRAP tout-terrain M-ATV (360 unités en mai 2015 avec une option pour 1 440 véhicules supplémentaires).
- ▶ Grand gagnant de la compétition JLTV en août 2015, une première commande initiale de l'US Army notifiée en mars 2016 et portant sur 657 véhicules (sur un total potentiel de 17 000 unités).

Marchés export

- ▶ Un CA export niveau groupe en légère baisse, représentant 21% des ventes en 2015 contre 23% en 2014.
- ▶ Des contrats de M-ATV neufs limités ces trois dernières années, du fait des cessions de surplus dans le cadre de ventes FMS (notamment 44 unités au profit des ÉAU, 162 pour la Croatie et 195 pour l'Arabie Saoudite en 2014, 308 pour l'Ouzbékistan et 20 pour l'Union Africaine en 2015) mais des perspectives favorables en 2016 (fourniture de 1 000 MRAP M-ATV à un client export non dévoilé).
- ▶ Des ambitions fortes au Moyen-Orient (présent aux salons Dubaï Airshow en novembre 2015 et SOFEX en mai 2016), marquées par le renforcement de ses effectifs dans la région, et la volonté d'y générer à court terme près de 45% de ses ventes défense.
- ▶ De bonnes perspectives à l'export suite à l'obtention du marché JLTV, avec de potentielles ventes FMS avant même la date d'entrée en phase de pleine production aux États-Unis (prévue en novembre 2018), et des prospects au Royaume-Uni (programme MRV-P), en Australie, en Israël, et auprès des États actuels utilisateurs de M-ATV comme la Croatie, la Pologne, les ÉAU et l'Arabie Saoudite.
- ▶ Après la perte du marché canadien Système de Véhicules de Soutien Moyen (SVSM) Modèle Militaire Normalisé (MMN), remporté par Volvo Group/Mack Defense en juillet 2015, une décision contestée par voie judiciaire par Oshkosh Defense Canada (recommandations du Tribunal canadien du commerce extérieur, en mai 2016, faisant état d'une potentielle réévaluation de son offre ou de l'obtention d'une compensation).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D autofinancé de 147,9 M\$ en 2015 (133,3 M€), en hausse de +4%, soit ~2,4% du CA.
- ▶ Principaux axes d'effort dans le domaine de la défense : protection, téléopération (poursuite des développements autour du système TerraMax), et solutions HUMS (système Command Zone).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

- ▶ Véhicules blindés à roues
- ▶ Systèmes d'armes (tourrelleaux, affûts de mortier)
- ▶ C4ISTAR (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 Heikki Allonen
 Directeur financier Ville Jaakonsalo

STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires

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

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

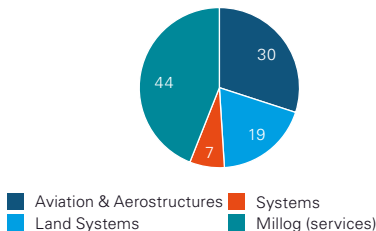
Nom	%	Pays (siège)
Millog	61,8%	Finlande
Nammo	50%	Norvège
Patria Hägglunds	50%	Finlande
Patria Middle East General Trading & Contracting Company WLL	49%	Koweït
Svensk Försvarslogistik AB	50%	Suède

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

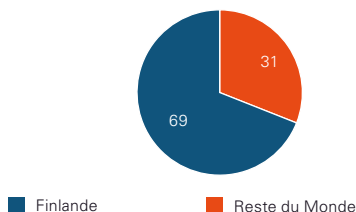
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	514	590	462	428
Δ (%)	23,90%	14,64%	-21,56%	-7,50%
Défense (%)	91%	93%	89%	93%
Export (%)	44%	54%	50%	31%
Résultat d'exploitation	78	88	56	47
Marge opérationnelle	15,23%	14,89%	12,11%	10,94%
Résultat net	61	67	48	38
Carnet de commandes	1 022	781	1 201	1 056
Effectifs*	2 627	2 612	2 546	2 806

* Effectifs moyens annuels.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Textron	Airbus Group	Duro Dakovic	PGZ	Denel	Kongsberg	Plasan	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

- ▶ Comme en 2014, une année 2015 difficile, marquée par une nouvelle baisse des ventes de -7,5% à 428 M€, conséquence des difficultés de la branche Land Systems, qui ne pèse plus que 19% du CA contre 40% un an auparavant, et de ventes export en berne.
- ▶ Un acteur de taille intermédiaire en phase de restructuration, concrétisée par la cession de sa branche Space à RUAG et de sa filiale munitionnaire à Nammo en 2014, et par un plan de réduction des effectifs au sein des BU Land Services et Aerostructures en 2015 (-83 postes).
- ▶ 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 Defence & Aerospace, désormais nouveau partenaire industriel en remplacement d'Airbus Group (part de 26,8% cédée en décembre 2014).
- ▶ Une montée en compétences sur le segment des systèmes électroniques avec les rachats de Tekla en 2007 et Insta DefSec en 2013, et une pénétration du domaine cybersécurité par le biais d'une entrée au capital (25%) de l'entreprise finlandaise Silverskin Information Security Oy en mai 2016.
- ▶ Un renforcement des activités de sa branche Millog (44% du CA 2015), suite à l'intégration des personnels (~300) des centres de maintenance et de réparation de la Marine et de l'armée de Terre finlandaise en 2015, et à la création de la filiale Senop Oy en 2016 dans le domaine des senseurs (reprise des lignes produits Millog Optronics et Oricopa Oy en janvier, et rachat de Rikola Ltd Oy en juin).

Marché national

- ▶ Un groupe orienté défense (93% du CA 2015) et de plus en plus dépendant des commandes nationales (69% en 2015 contre 46% en 2013).
- ▶ Des activités de MCO/MRO 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 NH90 des forces armées finlandaises).
- ▶ En novembre 2015, signature d'un accord de partenariat avec le chantier naval Rauma Marine Constructions (RMC), dans la perspective du lancement du projet Squadron 2020 de modernisation de la flotte navale de surface finlandaise (acquisition de 4 navires de surface multi-missions pour un coût évalué à 1,2 Md€).
- ▶ Dans le contexte du remplacement de la flotte de 64 F/A-18 Hornet de l'armée de l'Air (retrait à compter de 2025), un groupe susceptible d'être placé au cœur des tractations de l'État finlandais avec les éventuels fournisseurs étrangers (en terme de retour industriel et d'autonomie de maintenance des appareils ; décision attendue entre 2016 et 2019).

Marchés export

- ▶ Des ventes export ayant marqué le pas, représentant 31% du CA 2015 contre 52% en moyenne sur la période 2009-2014 (produit phare : véhicule blindé à roues 8x8 AMV vendu à plus de 1 600 unités).
- ▶ Les États du Moyen-Orient et l'Australie considérés comme des cibles export stratégiques (nouvelle acquisition par les ÉAU de véhicules 8x8 AMV en janvier 2016).
- ▶ Des succès à l'export fondés sur une politique de partenariats stratégiques avec des acteurs industriels locaux (production sous licence).

Technologies et Innovations

- ▶ Après une forte baisse de -37% en 2014, un budget de R&D stabilisé à 7,3 M€ en 2015, soit -1,7% du CA.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-intégrateur

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

GOVERNANCE

Pdt du conseil de surveillance T. Siemiatkowski
Président A. Siwko

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M PLN)

Principaux actionnaires

Ministère polonais du Trésor	36,75%
Polski Holding Obronny sp z.o.o	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 : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	-	-	1 196	N/R
Δ €/PLN(%)**	-	-	-	N/R
Défense (%)	-	-	N/R	N/R
Export (%)	-	-	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	-	-	N/R	N/R
Marge opérationnelle	-	-	N/R	N/R
Résultat net	-	-	54	N/R
Carnet de commandes	-	-	N/R	N/R
Effectifs	-	-	17 500	N/R

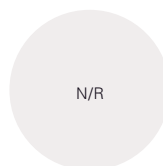
* Holding créée en 2013 et opérationnelle depuis 2014.

** 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Rheinmetall Defence	Patria	Hanwha Techwin	SMW Gdynia	Saab AB	Pratt & Whitney	Lockheed Martin	Naval Shipyard	APP
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									
MRO et modernisation d'hélicoptères et de turbines (gamme Mil, TW3-117, SO-3)			●						
MRO et modernisation d'avions et de turbo-réacteurs (Su-22, MiG-29, F-16, F100)					●	●	●		
Électronique de défense									
Radar 3D de surveillance TRS-15									
Radar aéroporté de surveillance ARS-800									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un exercice 2014 (le premier depuis la création de la holding PGZ en janvier 2014) faisant état d'un CA de 5 MdsPLN (1,2 Md€), et des prévisions de ventes pour l'année 2015 atteignant les 4 MdsPLN (956 M€).
- ▶ En septembre 2015, présentation de la stratégie 2015-2030, laquelle affiche l'ambition d'un triplement du CA pour atteindre les 12 MdsPLN (2,9 Mds€) annuellement, dont 50% générés 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).
- ▶ Un renforcement des compétences sur les segments IT et véhiculaires, par le biais de l'acquisition d'Exatel (annoncée en juin 2016, concrétisée en fin d'année) et Autosan (février 2016).
- ▶ Un siège de la holding désormais localisé sur le site de Radom, et centralisant les fonctions management, marketing et R&D.

Marché national

- ▶ Une holding née de la volonté des autorités gouvernementales de détenir en national des capacités technologiques et industrielles de défense à même de rendre le pays plus autonome et indépendant en matière de conception, production et MCO 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 et de technologies systématiquement négociés par les autorités).
- ▶ En juillet 2016, signature d'une Lol avec le missile américain Raytheon dans le contexte de la notification prochaine d'un contrat d'acquisition de missiles Patriot (programme Wisla, 50% réalisés localement).
- ▶ Dans la perspective du programme KRUK relatif à l'acquisition de 32 hélicoptères d'attaque, signature de plusieurs MoU en 2015 et 2016 avec des fournisseurs étrangers souhaitant déposer une offre (Bell/AH-1Z, Airbus Helicopters/Tigre HAD, TAI/T-129 ATAK et Boeing/AH-64E).
- ▶ Un partenariat établi en juillet 2016 avec l'hélicoptériste américain Sikorsky (groupe Lockheed Martin) dans le cadre de l'acquisition prochaine par les forces armées de 50 hélicoptères multirôles (offre basée sur le S-70I).
- ▶ Après la sélection du Naval Strike Missile (NSM) fin 2014, signature d'une Lol avec le norvégien Kongsberg en mai 2016 relative au montage d'une offre commune (basée sur le système de missiles NASAMS) pour le programme Narew, et au développement de coopérations sur les segments CMS, spatial, et ISR.
- ▶ Sur le segment des drones tactiques, les offres E-310 et Orbiter-IIB proposées dans le cadre des programmes de drones de courte et très courte portée Orlik et Wizjer, et un partenariat établi avec Elbit Systems en septembre 2015 autour de l'offre Hermes 450 (programme Gryf).
- ▶ L'allemand Rheinmetall Defence, partenaire stratégique du groupe pour la modernisation du parc de 128 chars Leopard 2A4 et pour la conception et la production commune d'un véhicule blindé 6x6.

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

- ▶ En mars 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

Motoriste (filiale du conglomérat UTC)

- ▶ Systèmes de propulsion pour avions civils (turboréacteurs et turbopropulseurs)
- ▶ Systèmes de propulsion pour avions militaires (turboréacteurs et turbopropulseurs)
- ▶ Systèmes de propulsion pour hélicoptères
- ▶ Unité de puissance auxiliaire

GOVERNANCE

Président-directeur général Robert F. Leduc
 Directeur financier Robert Bailey

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	UTX
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	90 122

Principaux actionnaires

State Street Corp.	11,65%
Vanguard Group Inc.	5,93%
MFS Investment Management K.K.	3,14%
BlackRock Fund Advisors	2,75%
Autres	76,53%

* Structure du capital du conglomérat UTC.

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 : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	10 869	10 919	10 921	12 692
Δ (%) / (\$)*	9,86%	3,85%	0,05%	-2,94%
Défense (%)**	~21%	~25%	~25%	~25%
Export (%)	57%	64%	62%	60%
Résultat d'exploitation	1 237	1 413	1 505	776
Marge opérationnelle	11,38%	12,94%	13,79%	6,11%
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	33 045	27 917	41 348	48 223
Effectifs	32 900	31 500	33 591	33 401

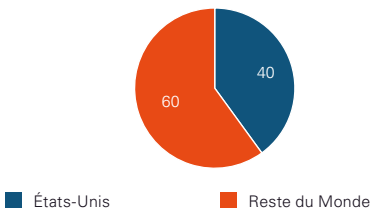
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale. Voir taux de change €/\$, p.7

** Part défense 2012-2014 sur la base du carnet de commandes.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Japan Aero Engines	ITP	General Electric	GKN	Honeywell	Magellan	Rolls-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 propulsion pour avions civils												
Moteur V2500 (A319, A320, A321)	●							●				
Moteur GP7200 (A380)			●									
Moteur PW4000-112 (B777)			●									
Famille de moteurs PW1000G (A320neo, MRJ, MC-21, CSeries, E-Jet E2)	●	●		●				●				
APU												
Unités de puissance auxiliaire (V-22, CH-53K, UH-60, CH-47, F-16, A400M, KC-390)												

* Groupe General Electric

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une année 2014 atone, un CA 2015 en léger repli (-2,9%), à 14 Mds\$ (~12,7 Mds€), reflet d'une baisse des ventes de moteurs militaires (-1%) et civils (-2%).
- ▶ Grâce au programme de moteur F135 (équipant l'avion de combat F-35), de bonnes perspectives à court et moyen terme, comme le prouve la nouvelle progression du carnet de commandes (+4,6% en 2015).
- ▶ Une position renforcée sur le programme V2500 suite à la reprise des parts de Rolls-Royce dans leur JV IAE, un programme phare susceptible de représenter jusqu'à 50% des activités services et MRO d'ici 2018.
- ▶ Poursuite de la modernisation de l'outil industriel (investissement de 2,6 Mds\$, soit ~2 Mds€, sur la période 2013-2017), en particulier sur les sites d'East Hartford, Middleton, West Palm Beach et Walkill, tous impliqués à des degrés divers dans les programmes PW1000G et F135.
- ▶ Renouveau de sa gamme de moteurs civils avec l'introduction de la famille PW1000G, concurrente du LEAP de CFM International, et volonté affichée de se concentrer sur le segment des avions monocouloirs.

Marché national

- ▶ Sur un marché américain représentant 40% du CA 2015, des revenus générés auprès des clients gouvernementaux en repli (-5,8% en 2015, -22 % en 2014 et -25% en 2013) en raison de la baisse du volume des ventes de moteurs militaires.
- ▶ 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€).
- ▶ 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), véritable camouflet pour GE (les anciennes plateformes B-2 étant équipées de moteurs F118).
- ▶ Un programme d'avion ravitailleur KC-46A (motorisé par 2 réacteurs PW4062) aux prises à des retards calendaires et des dépassements de coûts (un vol inaugural réalisé le 25 septembre 2015, avec un an de retard, et de premiers appareils pleinement opérationnels d'ici fin 2018).
- ▶ En janvier 2016, livraison du dernier moteur F117 destiné au C-17 Globemaster III de l'USAF (un total de 1 313 moteurs produits sur le site de Middletown dans le Connecticut).

Marchés export

- ▶ Des ventes export (60% du CA 2015) soutenues par le marché aéronautique civil (Airbus premier client).
- ▶ Sur le marché défense, une présence export limitée jusqu'ici aux moteurs équipant des plateformes en fin de vie (F-15, F-16, C-17), toutefois une situation amenée à évoluer à moyen et long terme grâce aux ventes export de moteurs militaires F135 et PW4062 (avec activités de MRO liées).
- ▶ Une présence en voie de consolidation 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 MRO en Chine).
- ▶ En juillet 2016, un accord de partenariat signé avec le britannique Rolls-Royce prévoyant une approche contractuelle de type Performance-Based Logistics (PBL) pour le soutien des moteurs F-135 et du LiftSystem équipant les futurs F-35B de la RAF (appareils localisés sur la base RAF Marham).

Technologies et Innovations

- ▶ Avec l'entrée en phase de production des programmes de moteurs de nouvelle génération, un financement de la R&D désormais marqué à la baisse.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeier-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 Yitzhak Gat*
 Président-directeur général Yoav Har-Even
 Directeur financier David Vaish

* Prochainement remplacé par Uzi Landau.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole

Lieu de cotation Entreprise non cotée

Capitalisation (M NIS)

Principaux actionnaires

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 : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014*	2015
CA	1 382	1 541	1 477	1 819
Δ (%)/[\$]**	-10,31%	15,32%	-4,10%	2,80%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	53%	54%	55%	61%
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	115	76	68	106
Carnet de commandes*	3 250	3 230	4 141	4 555
Effectifs	6 500	6 594	6 564	6 799

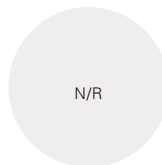
* Données retraitées.

** 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	IAI	Lockheed Martin	BAE Systems	Northrop Grumman	Raytheon	Diehl BGT Defence	Rheinmetall Defence	Elbit Systems	DRDO (Indel)*	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 CA 2015 en augmentation de +2,8%, à 2 Mds\$ (~1,8 Mds€), et un carnet de commandes stable à 5 Mds\$ (~4,6 Mds€) après un point haut historique en 2014.
- ▶ Troisième groupe de défense israélien, derrière IAI et Elbit Systems, et premier missileier au niveau national.
- ▶ Une potentielle ouverture du capital d'ici 2017 (à hauteur de 20%) dans le contexte du plan de privatisation partielle de plusieurs groupes publics de défense (dont IAI et IMI Systems), annoncé en avril 2014 par le gouvernement israélien.

Marché national

- ▶ Un groupe de moins en moins dépendant des commandes des Forces armées israéliennes, avec une part de 39% des ventes réalisée sur le marché domestique en 2015 contre 47% en 2012.
- ▶ Une implication dans des programmes hautement stratégiques et bénéficiant de financements américains, en particulier les systèmes de défense antimissiles Iron Dome (lancement de l'intégration des systèmes C-Dome sur les navires type Sa'ar en mai 2016) et David's Sling (opérationnel en 2016), tous deux menés en coopération avec le missileier Raytheon.
- ▶ Développement d'une offre cyber avec le soutien du gouvernement israélien, lequel a sélectionné le groupe en juin 2015 pour assurer la construction du CERT national (en partenariat avec IBM, EMC, Cisco et Matrix) qui sera opéré par l'INCB (Israel National Cyber Bureau).
- ▶ Depuis décembre 2014, maître d'œuvre d'un nouveau programme mené en commun avec IAI et IMI relatif au développement d'un système de protection active nouvelle génération pour véhicules blindés (combinaison des systèmes Trophy de Rafael et IAI, et Iron Fist produit par IMI).

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 61% du CA 2015, une part en augmentation depuis 4 ans, tirée par les marchés américain, et dans une moindre mesure, asiatique et latino-américain.
- ▶ Un marché indien considéré stratégique, avec une période 2015-2016 marquée par la création de plusieurs coentreprises, impliquant Kalyani Group (missiles, armement terrestre), Astra Microwave (radiocommunications et guerre électronique), Bharat Forge Ltd (production d'équipements électroniques de défense et modernisation de véhicules blindés) ou encore Reliance Infrastructure (aéronautique et missiles).
- ▶ Déploiement d'une offre export dans le domaine cyber à destination de clients gouvernementaux et d'opérateurs d'infrastructures critiques (solution Cyber Dome de lutte contre les attaques ciblant les systèmes de contrôle et d'acquisition de données - SCADA).
- ▶ Aux États-Unis, en avril 2016, le missile Tamir testé depuis le lanceur MML (Multi-Mission Launcher) par l'US Army, premier essai du genre pour un intercepteur de fabrication étrangère.

Technologies et Innovations

- ▶ Développement de versions améliorées de ses principaux produits phares, dont Trophy LV (protection des blindés légers), pod de reconnaissance RecceLite XR et Spike NLOS (nouvelle version SPARC présentée lors du Salon Eurosatory 2016).
- ▶ Un premier semestre 2016 qui aura également vu la présentation, en février lors du Singapore Airshow, d'un nouveau concept de système de défense aérienne à haute mobilité basé sur le SPYDER (Surface-to-air Python and DERby), et en avril, lors du salon LAAD, celle des solutions ABS 4 (système de simulation et d'entraînement en matière de gestion de crise) et Drone Dome (système de détection et de neutralisation de drones tactiques).



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\$)	40 208

Principaux actionnaires

Vanguard Group Inc.	6,61%
State Street Corp.	3,88%
Wellington Management Company LLP	3,30%
BlackRock Fund Advisors	3,26%
Autres	82,95%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

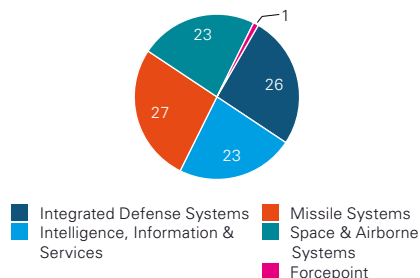
Nom	%	Pays (siège)
Diehl Raytheon Missile Systeme GmbH	50%	Allemagne
NetFires LLC	50%	États-Unis
Forcepoint LLC	80,3%	États-Unis
Raytheon-Lockheed Martin Javelin	60%	États-Unis

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

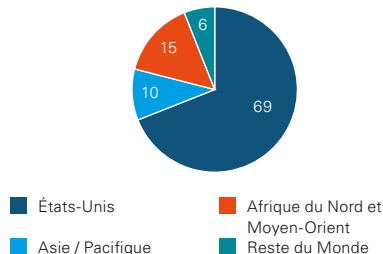
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	19 002	17 850	17 182	20 952
Δ (%)/[€]*	-1,52%	-2,90%	-3,71%	1,84%
Défense (%)	93%	91%	97%	95%
Export (%)	26%	27%	29%	31%
Résultat d'exploitation	2 326	2 212	2 393	2 716
Marge opérationnelle	12,24%	12,39%	13,93%	12,96%
Résultat net	1 469	1 516	1 700	1 863
Carnet de commandes	27 422	24 425	27 651	31 844
Effectifs	67 800	63 000	61 000	61 000

* 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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Nammo	Lockheed Martin	L3 Communications	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			●								

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après cinq années consécutives de baisse liée aux retards cumulés sur des programmes dimensionnants (système Patriot), un CA reparti à la hausse en 2015 (+1,8%), à 23,2 Mds\$ (~21 Mds€), porté par les ventes des branches Integrated Defense Systems (IDS), Missile Systems et Forcepoint.
- ▶ En position de leader mondial sur le marché des missiles, et parmi le Top 5 sur les segments solutions de détection radar, sonar, systèmes C4ISR et systèmes de guerre électronique.
- ▶ 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 ciblée (16 acquisitions depuis 2007, dont Websense, Foreground Security et Stonesoft en 2015) et une consolidation de ses capacités en janvier 2016 au sein de la nouvelle branche dédiée (et nouvelle marque phare) Forcepoint.
- ▶ 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.
- ▶ Dans un contexte de croissance de la demande en mini-drones, création en mai 2016 du nouveau département UAS au sein de la ligne d'activité Advanced Missile Systems (site de Tucson en Arizona).

Marché national

- ▶ Une dépendance vis-à-vis du marché domestique toujours forte tout en étant en recul ces dernières années (69% du CA 2015 vs 74% en 2012).
- ▶ Une période 2015-2016 marquée par la notification de plusieurs marchés portant sur la fourniture de missiles AMRAAM, SM-6 et AIM-9X Sidewinder, bombes guidées Paveway et JSOW, ainsi que par la commande de 44 missiles SM-3 Block IB (+52 en option) et de 17 SM-3 Block IIA par la Missile Defense Agency.
- ▶ En décembre 2015, une finalisation de la production du premier missile sol-air AMRAAM-ER (destiné au système de défense aérienne NASAMS réalisé en coopération avec Kongsberg) pour une entrée en phase de tests prévue courant 2016.
- ▶ Une sélection par l'US Navy en avril 2016 en tant que fournisseur unique de la nouvelle génération de brouilleur (programme Next Generation Jammer-Increment 1), avec la notification d'un marché d'un milliard de dollars (896 M€) dans le cadre de la phase EMD (Engineering and Manufacturing Development).
- ▶ De nouveaux partenariats formés en février et mai 2016, avec Leonardo (ex-Finmeccanica), CAE et Honeywell en vue du marché T-X Trainer de l'USAF (offre commune basée sur le M-346), et avec l'israélien UVision afin de proposer à l'US Army une version modifiée de la munition rodeuse HERO-30.

Marchés export

- ▶ Une part des ventes export en croissance constante, représentant 31% du CA 2015 contre 25% en 2011 (grâce à ses offres phares AMRAAM, AIM-9X et TOW).
- ▶ Un renforcement de ses positions au Moyen-Orient avec de nouveaux marchés remportés au Qatar, à Oman, en Jordanie et au Koweït, mais également en Asie (accord avec le DoD pour la fourniture à l'Inde de 250 missiles air-air Stinger, et acquisition par la Corée du Sud de missiles SM-2 Block IIB et du système radar AEGIS) ainsi qu'en Amérique latine (commandes de missiles Sea Sparrow par le Chili).
- ▶ En Pologne, en juillet 2016, signature d'une Lol avec PGZ dans le contexte de la notification prochaine d'un contrat d'acquisition de missiles Patriot (programme Wisla, 50% réalisés localement).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses de R&D en très forte hausse en 2015 (+41%), à 706 M\$ (~636 M€), leur point haut historique.

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

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	VOLV.B
Lieu de cotation	Nasdaq OMX Stockholm
Capitalisation (M SEK)	187 975

Principaux actionnaires

Cevian Capital	8,39%
Industrivärden	7%
Norges Bank Investment Management	5,12%
Swedbank Robur Funds	4,50%
Autres	74,99%

* Structure du capital de Volvo Group.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

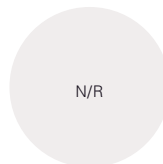
Nom	%	Pays (siège)
SOFRESA	1,98%	France
ODAS	2%	France
SOFEMA	4%	France

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

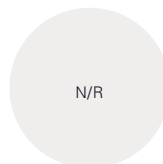
M Euros	2012*	2013	2014	2015
CA	350	423	384	~423
Δ (%)	38,34%	20,86%	-9,22%	10,16%
Défense (%)	~100%	~100%	~100%	~100%
Export (%)	17%	38%	36%	35%
Résultat d'exploitation	N/R	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	N/R	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Carnet de commandes	N/R	N/R	N/R	N/R
Effectifs	1 000	1 400	1 200	~1 200

* À partir d'octobre 2012, consolidation des résultats de Panhard General Defense.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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				

* Groupe 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 désormais 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.
- ▶ Présidée depuis mai 2015 par Emmanuel Levacher, ancien directeur international de Volvo Eicher en Inde, une division VGGS ayant généré environ 500 M€ de ventes en 2015, une période également marquée par le lancement d'une revue stratégique par la maison-mère et une rationalisation des sites industriels.
- ▶ Une stratégie fondée sur une logique de croissance organique, complétée le cas échéant par des partenariats ponctuels, et ce, dans l'optique d'un doublement du chiffre d'affaires d'ici à 2018-2019.

Marché national

- ▶ Un marché français de la défense et de la sécurité générant 50% du CA 2015 de la division VGGS, et des marques françaises RTD, ACMAT et Panhard représentant 90% des plateformes blindées logistiques actuellement en service dans l'armée de Terre.
- ▶ Une offre sélectionnée, en décembre 2015, pour un marché relatif à la fourniture de 443 véhicules destinés aux forces spéciales (241 véhicules légers et 202 véhicules lourds, ainsi que l'intégration d'équipements de renseignement et de communication sensibles et de leurs éléments de soutien).
- ▶ 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.
- ▶ 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, suite à la notification, en décembre 2014, d'un marché portant sur la nouvelle génération de véhicules de l'avant de l'armée de Terre (une 1ère tranche notifiée au groupement momentané d'entreprises formé de RTD, Nexter et Thales).

Marchés export

- ▶ Un CA 2015 réalisé à 50% sur les marchés export, en s'appuyant pour ce faire sur ses trois principales implantations industrielles : la Suède (Volvo Défense) pour les pays nordiques, les États Baltes et les pays d'Europe centrale (Pologne notamment), l'Australie (VGGS/Mack Defense) pour la zone Asie du Sud-Est, et les États-Unis ainsi que le Canada, priorités de Mack Defense.
- ▶ Une dynamique à l'export portée par les marchés en zones Afrique et Moyen-Orient, avec 600 véhicules blindés et plus de 2 000 camions militaires livrés au cours des dernières années, dont 120 Sherpa Scout au Koweït et 1 500 camions à l'Égypte.
- ▶ Une entrée en force au Canada suite à l'obtention par Mack Defense, en juillet 2015, d'un marché de fourniture de 1 500 camions, 300 remorques et 150 cabines.
- ▶ Mi-juin 2016, un protocole d'accord signé avec DCI relatif à la promotion conjointe d'offres capacitaires à l'international (véhicules et prestations de services de formations, conseils et assistances opérationnelles).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de R&D : technologies de protection et de blindage, vétronique, architecture électronique, tourelles télé-opérées, véhicules connectés, mise au point du démonstrateur Electer équipé d'une propulsion hybride et réalisé sur la base d'un VAB Mk3 (via un PEA DGA).



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€)	2 318

Principaux actionnaires

Dimensional Fund Advisors LP	3,50%
Government Pension Fund of Norway	1,96%
Vanguard Group Inc.	1,84%
AllianceBernstein LP	1,76%
Autres	90,94%

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

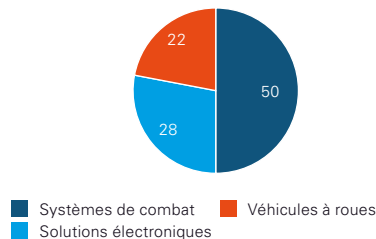
PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

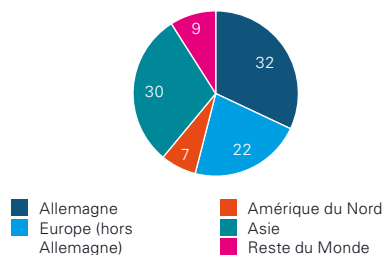
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 335	2 155	2 240	2 591
Δ (%)	9,06%	-7,71%	3,94%	15,67%
Défense (%)	100%	100%	100%	100%
Export (%)	67%	68%	71%	68%
Résultat d'exploitation	145	60	-9	90
Marge opérationnelle	6,21%	2,78%	-0,40%	3,47%
Résultat net	109	-27	N/R	N/R
Cartes de commandes	4 987	6 050	6 516	6 422
Effectifs	9 623	9 193	9 184	9 581

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	KMW*	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)										
Obusier automoteur de 155mm PzH 2000 (châssis, canon, contrôle de tir, munitions)	●									
Tourelles et systèmes d'armes										
Tourelleau télé-opéré PROTECTOR		●								
Canon de 30mm LANCE et Canon télé-opéré LANCE RC							●			
Systèmes de défense aérienne										
Système MOOTW Skyshield/ Système C-RAM					●			●		
Canon (simple et double) de 35mm Skyshield					●					
Systèmes et équipements										
Radar de veille tactique 3D X-TAR3D										
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										

* Filiale de KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en forte hausse (+16%), à 2,6 Mds€ contre 2,2 Mds€ en 2014, tiré par la croissance des ventes de la branche Combat Systems (+41%, à 1,4 Mds€), et des perspectives 2016 positives.
- ▶ Un nouveau repli des prises de commandes en 2015 (-4% contre -15,8% l'année précédente), reflet d'une branche Wheeled Vehicles en situation difficile (-10%), après des années 2013 et 2014 marquées par la signature de contrats majeurs à l'export.
- ▶ Depuis le 1er janvier 2016, une réorganisation des activités en 3 grandes 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.
- ▶ 96 M€ investis en 2015, contre 76 M€ en 2014, afin de financer des projets d'infrastructures et de R&D, dont la construction d'un nouveau hall de production sur le site de Neulüß en Allemagne et la modernisation de l'établissement de Boksburg en Afrique du Sud (anciennement branche Combat Systems).

Marché national

- ▶ Des commandes domestiques représentant désormais 32% du CA 2015 (833 M€), une progression intervenue dans un contexte d'augmentation du budget de la défense allemand et de modernisation du parc de véhicules de la Bundeswehr.
- ▶ L'OCCAR mandatée par l'Allemagne, au cours du premier semestre 2015, pour l'acquisition d'une seconde série de 131 véhicules 8x8 Boxer en configuration A2 pour des livraisons attendues entre 2017-2020 (un contrat notifié au consortium ARTEC le 18 décembre 2015).
- ▶ En avril 2015, acceptation donnée par le BAAINBw de l'entrée en service du véhicule blindé de combat PUMA, dont 350 unités sont à livrer d'ici 2020 (partenariat avec KMW, via leur JV PSM GmbH), et notification au cours du premier semestre 2016 de contrats liés dans les domaines munitions et équipements.
- ▶ Sur le segment formation et entraînement, une offre d'équipements de nouvelle génération retenue en avril 2016 pour moderniser le German Army Combat Training Centre (GÜZ, situé dans le land de Saxe-Anhalt).

Marchés export

- ▶ Des activités fortement internationalisées et un CA export représentant 68% des ventes 2015, principalement générées en Asie (29% du CA 2015) et en Europe (22%, hors Allemagne).
- ▶ Une stratégie export privilégiant une implantation locale et l'établissement de hubs régionaux (Canada, Suisse, Italie, Algérie, Indonésie, Afrique du Sud, et Australie), à l'image de la création en mai 2015 de Rheinmetall Defence Australia, et de l'établissement d'une JV en Turquie codétenue avec MKEK (discussions en cours).
- ▶ De nouveaux succès sur le marché européen, notamment en Suède (contrat pour la fourniture des canons automatiques BK27 destinés à équiper les Gripen NG, en mars 2016), en Pologne (contrat de modernisation de 128 chars Leopard 2A4, avec PGZ et ZM Bumar-Labedy, en février 2016), ou encore en Lituanie (ARTEC fournisseur privilégié pour la fourniture de 88 véhicules Boxer, en décembre 2015).
- ▶ Sur le segment systèmes de défense aérienne (offre Skyguard), un contrat d'acquisition de 4 systèmes par la Thaïlande, remporté en juillet 2015, et deux marchés de modernisation notifiés par l'armée suisse et par un client en zone MENA, au cours du premier semestre 2016.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D sur fonds propres atteignant les 72 M€ en 2015 (en légère progression).
- ▶ Principaux domaines de R&D : systèmes d'armes canon de 130mm, système lance-missile léger RCLM, système laser à énergie dirigée, munitions programmables, systèmes radio.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeur-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\$)	15 440

Principaux actionnaires

Vanguard Group Inc.	8,63%
Capital World Investors	7,22%
Rockwell Collins Defined Contribution Master Trust	4,35%
State Street Corp.	4,05%
Autres	75,75%

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

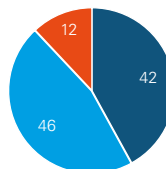
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.09.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	3 527	3 369	3 748	4 726
Δ (%) (\$)**	-1,35%	-1,26%	11,29%	5,32%
Défense (%)	55%	52%	45%	42%
Export (%)	34%	37%	40%	39%
Résultat d'exploitation	667	660	690	909
Marge opérationnelle	18,91%	19,58%	18,40%	19,22%
Résultat net	474	476	455	619
Carnet de commandes	3 712	3 406	4 133	4 820
Effectifs	19 000	18 300	20 000	19 500

* Données retraitées à partir du rapport annuel 2014.

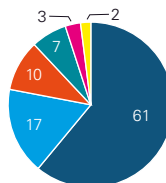
** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
Voir taux de change €/\$, p.7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Government Systems ■ Information Management Services
■ Commercial Systems

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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											

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 à 5,2 Mds\$ (~4,7 Mds€), en hausse pour la deuxième année consécutive (+5,3%, contre +11,3% en 2014), grâce aux ventes des branches Information Management Services (+32%, intégrant désormais les activités de l'entreprise ARINC rachetée fin 2013) et Commercial Systems (+6%).
- ▶ Des activités dans le domaine de la défense en situation difficile depuis cinq ans, se traduisant par des cessions d'actifs non-stratégiques ou peu rentables (Kaiser Optical, Rollmet, Datapath et ASES LLC), mais des perspectives positives à compter de 2016 grâce aux commandes du client gouvernemental américain et à une demande en hausse sur le marché export (systèmes de surveillance des frontières notamment).
- ▶ Une stratégie de diversification à destination du secteur civil par le biais des rachats, en 2015, du singapourien Pacific Avionics Pty. Ltd et de l'américain International Communications Group et, en 2016, de la ligne de produits Matrix (projecteurs) de Christie Digital Systems.
- ▶ Mi-juillet 2016, annonce de la création d'une nouvelle entité, Government Aviation Services (GAS), au sein de la branche Information Management Services, dédiée à l'offre de produits et de services pour les agences gouvernementales.

Marché national

- ▶ Une part de 61% du CA 2015 générée sur le marché domestique (+6%), 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, KC-10 et KC-46A.
- ▶ En mars 2016, son offre présélectionnée 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) qui prévoit la fourniture par chaque fournisseur de 30 systèmes de radios logicielles pour des tests de qualification (entrée en phase de pleine production en 2017, contrat ID/IQ portant sur l'acquisition de 60 296 radios en l'espace de 10 ans).

Marchés export

- ▶ Des ventes export relativement stables, à 2,1 Mds\$ (~1,9 Md€), représentant 39% du CA 2015, mais de fortes ambitions avec un objectif affiché 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, Singapour, Inde, Australie), et dans une moindre mesure Afrique / Moyen-Orient (ÉAU, Arabie Saoudite) et Amérique latine (Brésil, Argentine, et plus récemment Mexique et Pérou).
- ▶ Une priorité donnée au déploiement des activités dans la région Asie-Pacifique (des ventes doublées en 5 ans, un siège régional installé à Singapour), avec un renforcement des effectifs et la multiplication des partenariats en Inde, au Japon et en Corée du Sud.
- ▶ De nouveaux succès au Brésil dans le domaine aéronautique (avionique et système CHADCS destinés au KC-390, capteur INS intégré au drone VTOL FT-200FH, solution EP-80 pour le simulateur EMB-314).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget total de R&D en forte hausse en 2015 (+6%), à 986 M\$ (~889 M€), soit près de 19% du CA.
- ▶ Principaux axes de recherche : Battle Management Systems, radiocommunications et SATCOM, systèmes anti-collisions, solutions alternatives au GPS (contrat DARPA notifié en septembre 2015).
- ▶ De nouveaux systèmes présentés lors du Salon Eurosatory 2016, tels que le radar de surveillance périmétrique PSR-500 et le système de désignation de cible FireStorm.



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	David Smith

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	14 997	17 240	17 040	18 909
Δ (%) [E]**	9,32%	20,40%	-6,19%	-0,08%
Défense (%)	26%	24%	23%	23%
Export (%)	87%	89%	88%	87%
Résultat d'exploitation	1 699	1 741	1 724	2 065
Marge opérationnelle	11,33%	10,10%	10,12%	10,92%
Résultat net	2 880	1 624	72	116
Carnet de commandes	73 699	85 897	94 587	104 093
Effectifs	42 800	55 200	54 100	50 500

* Données 2013 retraitées.

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

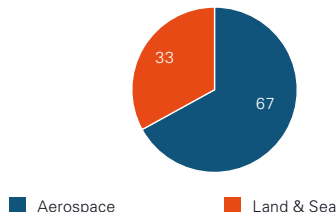
STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	RR
Lieu de cotation	LSE
Capitalisation (M€)	13 597

Principaux actionnaires

Harbor Capital Advisors Inc.	4,77%
Capital Research & Management Cie	3,93%
Baillie Gifford Overseas Ltd	2,10%
Vanguard Group Inc.	1,74%
Autres (dont une action spéciale du gouvernement britannique)	87,46%

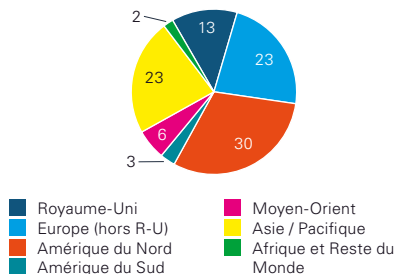
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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 ET LIENS DE COOPÉRATION

	Safran	MTU Aero	Avio Aero*	ITP	Pratt & Whitney	Honeywell	Standard Aero	Embraer	Jiangsu A-Star	DCNS
Systèmes de propulsion pour avions										
Turboréacteur RB199 (Tornado)		●	●							
Turboréacteur EJ200 (Eurofighter)		●	●	●						
LiftSystem pour l'avion de combat F-35B					●					
Turboréacteur Adour (BAE Hawk AJT)	●									
Turbopropulseur TP400-D6 (A400M)	●	●		●						
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)										

* Groupe General Electric

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après une année 2014 marquée à la baisse (-6,19%), un CA 2015 stable, à 13,7 Mds£ (18,9 Mds€), grâce à la bonne tenue des ventes de la branche Aerospace qui aura compensé les mauvais résultats de la branche Land & Sea (-11%).
- ▶ Des activités aéronautique militaire fortement impactées en 2014 (-20%) et en 2015 (-5%), dans un contexte de décroissance des dépenses de défense sur ses principaux marchés en Amérique du Nord et en Europe, quand le domaine nucléaire aura quant à lui bénéficié des commandes du MoD (+9% en 2015).
- ▶ Poursuite du processus de rationalisation interne visant à réduire les coûts (-150 à 200M€/an), avec des mesures drastiques de réduction des effectifs (-2 600 salariés dans l'aéronautique, -1 000 dans le naval et au moins -400 dans les fonctions management), et des fermetures de sites (au Royaume-Uni et au Brésil).
- ▶ En octobre 2015, lancement d'un plan historique d'investissement (600 M\$, soit ~544 M€, sur 5 ans) visant la modernisation de son site américain d'Indianapolis (dont son unité de recherche LibertyWorks), en charge notamment de la production des moteurs équipant les appareils F-35B, C-130J, V-22, Global Hawk et Triton.
- ▶ Lors du Salon de Farnborough, en juillet 2016, annonce de la reprise de l'ensemble du capital du motoriste espagnol ITP (détenteur jusqu'à présent de 46,9% du capital) suite à l'acquisition de la part de Sener (53,1%).

Marché national

- ▶ Un marché britannique ne représentant plus que 13% 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 (maîtrise d'œuvre BAE Systems), lesquelles seront équipées de turbines à gaz MT30 (test réussi en février 2016 du premier des trois systèmes commandés).
- ▶ 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 marchés d'études liés à la phase Assessment du programme de futur SNLE Successor (un renouvellement confirmé par un vote du Parlement le 18 juillet 2016).
- ▶ Mi-juillet 2016, signature d'un accord avec Pratt & Whitney prévoyant une approche contractuelle de type Performance-Based Logistics (PBL) pour le soutien des moteurs F-135 et du LiftSystem équipant les 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.
- ▶ Une période 2015-2016 marquée par l'obtention aux États-Unis de contrats majeurs de production, de MCO et de modernisation de systèmes de propulsion pour avions (AE 2100, Adour et T56 notamment) et hélicoptères (turbine M250 sur Bell 407GXP), ainsi que par la sélection de son offre MT30, en mars 2016, par la Marine italienne pour équiper son futur bâtiment de projection.
- ▶ Sur le marché turc, un accord signé entre sa JV LHTEC (codétenue avec Honeywell) et TAI, en décembre 2015, relatif à la fourniture du moteur CTS800 dans le cadre du programme Turkish Light Utility Helicopter (TLUH) et faisant suite à un MoU signé en juin 2015.
- ▶ En réponse à la politique « Make in India », renforcement de son centre de R&D installé à Bangalore (Inde), lequel passera de 200 à 700 ingénieurs d'ici 2017.

Technologies et Innovations

- ▶ Des investissements bruts de R&D 2015 stables, à 1,2 Md£ (~1,6 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

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

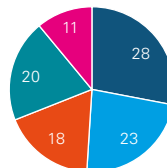
* 2,67% via RUAG Schweiz AG et 0,82% via RUAG Space AB.

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	1 444	1 423	1 466	1 633
Δ (%) [CHF]*	1,58%	0,63%	1,66%	-2,08%
Défense (%)	50%	44%	43%	45%
Export (%)	56%	61%	63%	62%
Résultat d'exploitation	94	93	95	128
Marge opérationnelle	6,49%	6,56%	6,46%	7,86%
Résultat net	65	76	69	110
Carnet de commandes	1 085	1 145	1 139	1 271
Effectifs	8 188	8 241	8 114	8 163

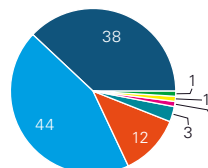
* Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 Voir taux de change €/CHF, p. 7.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



■ Aéronautique
 ■ Défense
 ■ Spatial
 ■ Ammotec
 ■ Aérostructures

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	HAL	General Dynamics	United Launch Alliance	Rheinmetall Defence	Saab AB	KMW*	Dassault Aviation	BAE Systems	Airbus Group	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		●						●			

* Filiale de KNDS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en légère baisse (-2%), à 1 744 M CHF (~1 633 M€), conséquence d'une année en demi-teinte des divisions Space et Aviation.
- ▶ Après une décennie marquée par la forte dynamique du domaine civil (36% du CA en 2004 vs 57% en 2014), des ventes désormais plus équilibrées (55% Civil / 45% Défense) grâce à la hausse des commandes en provenance du Département fédéral de la Défense (DDPS), également 1er client du groupe (32% du CA 2015).
- ▶ Une division RUAG Défense sortie d'une difficile période de restructuration interne, affichant désormais un CA en croissance (+3,8%) et des ambitions dans le domaine cybersécurité (ouverture d'un site de simulation et d'entraînement).
- ▶ Des activités munitions de petit calibre (RUAG Ammotec) toujours largement orientées vers les applications civiles (65% des ventes générées sur le segment sport et chasse), suite à l'acquisition de Glaser Handels-AG et à une montée au capital (40%) de Gyttop, leader des cartouches de tir en Scandinavie.
- ▶ Une consolidation des activités équipements électroniques pour satellites avec la finalisation de l'opération de rachat des activités spatiales du finlandais Patria en mai 2015, agissant désormais sous la bannière RUAG Space Finland.

Marché national

- ▶ Leader sur le marché suisse de la défense (38% du CA), un groupe assurant la production sous licences de matériels achetés par l'État fédéral auprès des fournisseurs étrangers.
- ▶ Dans le cadre de l'acquisition de drones israéliens Hermes 900 (ADS 15 ; livraison en 2019 pour une entrée en service en 2020), RUAG Aviation en charge de concevoir la solution système (tests de composants clés du système « Voir et éviter »).
- ▶ En mai 2016, des premiers tests de tirs réussis du système mortier de 120mm Cobra de RUAG Défense 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).

Marchés export

- ▶ Une part de 62% du CA 2015 réalisée à l'export, principalement en Europe (44%) et dans une moindre mesure en Amérique du Nord (12%).
- ▶ Une consolidation de la présence de RUAG Space aux États-Unis, concrétisée par la signature d'un partenariat stratégique avec United Launch Alliance en mars 2015, lequel prévoit l'ouverture en 2017 d'un nouveau site de production de structures en fibres de carbone à Decatur dans l'Alabama (charges utiles des lanceurs Atlas et Vulcain).
- ▶ RUAG Défense France (ex Gavap), leader européen dans le domaine de la simulation de systèmes d'armes légères, partenaire de DCNS dans le cadre du marché de modernisation et de MCO de simulateurs de défense à vue (SIMDAV) obtenu en décembre 2014.
- ▶ Des ventes à l'international freinées par les restrictions sur les exportations d'équipements de défense à destination des États du Moyen-Orient (annulation de contrats de MRO des réacteurs de F-5 notamment).

Technologies et Innovations

- ▶ Un budget de R&D atteignant les 146 MCHF (~137 M€) en 2015, soit ~8,4% du CA.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste, systémier-équipementier

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

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration	Marcus Wallenberg
Président-directeur général	Håkan Buskhe
Directeur financier	Magnus Örnberg

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	SAAB B
Lieu de cotation	Nasdaq OMX Stockholm
Capitalisation (M SEK)	29 224

Principaux actionnaires

Investor AB	30%
Wallenberg Foundations	8,70%
SwedenBank Robur Funds	6,00%
AFA Insurance	5,90%
Autres	49,40%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

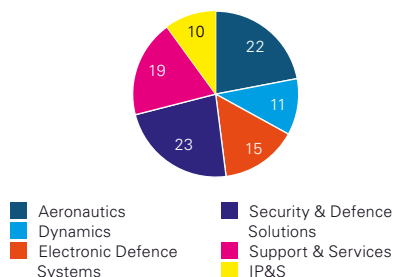
Nom	%	Pays (siège)
Akaer Engenharia	15%	Brésil
Taurus Systems GmbH	33%	Allemagne
Gripen International KB	50%	Suède
Saab Grintek Technologies Ltd	75%	Afrique du Sud
Fortis Marine Solutions Pte Ltd	49%	Singapour

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

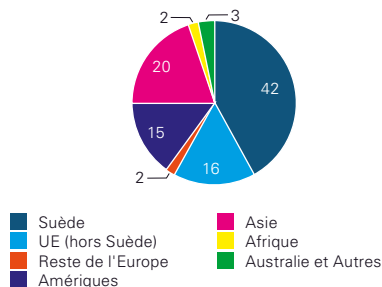
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	2 758	2 745	2 586	2 907
Δ (%) [SEK]*	2,18%	-1,08%	-0,94%	15,55%
Défense (%)	82%	81%	79%	82%
Export (%)	64%	59%	55%	58%
Résultat d'exploitation	236	155	182	203
Marge opérationnelle	8,54%	5,66%	7,05%	6,99%
Résultat net	179	86	128	150
Carnet de commandes	3 979	6 578	6 401	12 387
Effectifs	13 698	14 140	14 716	14 685

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

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	BAE Systems	Thales	Leonardo*	RUAG	Dassault Aviation	MBDA	Embraer	Bombardier	Diehl BGT 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)			●								

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Après trois années de croissance atone, un CA 2015 en forte hausse (+16%), à 27,2 MdsSEK (~2,9 Mds€), et un carnet de commandes à son plus haut historique (+89%), à 113,8 MdsSEK (~12,4 Mds€).
- ▶ De bons résultats liés au dynamisme des branches Security & Defence Solutions (+11%) et Support & Services (+50%), dans le contexte de la notification de contrats majeurs sur son marché domestique (aéronautique militaire et naval), et à l'international (Brésil, ÉAU).
- ▶ Annoncée en octobre 2015 et 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).
- ▶ Un exercice 2015 également marqué par 7 opérations d'acquisition et/ou investissements (dont la reprise de 15% du capital du brésilien Akaer Engenharia, le rachat de Securecom, la création des JV Vricon Inc. avec DigitalGlobe sur le segment données 3 D et, UMS Skeldar AG, avec UMS Aero AG pour la commercialisation du drone VTOL Skeldar) et 3 cessions.
- ▶ Sur le segment C4ISR, un renouvellement de sa gamme de radars (Sea Giraffe 1X intégré sur patrouilleur côtier), systèmes ISR (nouvelle offre AEW&C GlobalEye) et de surveillance maritime (Swordfish MPA disponible sur les cellules Bombardier Q400 et Global 6000 Jet).

Marché national

- ▶ Un groupe représentant à lui seul plus de 80% des capacités industrielles et technologiques nationales de défense, une situation monopolistique renforcée suite à la reprise « contrainte » de la filiale suédoise du groupe allemand TKMS en juillet 2014 (consolidée au sein de Saab Kockums).
- ▶ Avec 42% du CA 2015 et 40% du carnet de commandes, un marché domestique très structurant.
- ▶ Des activités aéronautique militaire soutenues par des contrats pluriannuels liés au MCO de la flotte de Gripen en service et la poursuite du programme JAS 39 Gripen E (une version officiellement présentée en juin 2016 ; livraison des premiers appareils en 2019).
- ▶ Un domaine naval très porteur avec la notification du contrat de développement et de production de 2 sous-marins A26 (mars 2015), l'obtention d'un marché de modernisation de 2 corvettes (décembre 2015) et, sur le segment torpilles, la commande par le FMV de la nouvelle Tp 47/NLT (mai 2016) sans oublier la remise à niveau des torpilles Tp 62 (décembre 2015).

Marchés export

- ▶ Une part de 58% des ventes 2015 réalisée hors marché domestique, et désormais caractérisée par une répartition équilibrée entre les zones Asie, Amériques (toutes deux en fortes hausses) et Europe.
- ▶ Malgré un léger recul des ventes en Europe, des positions solides au Royaume-Uni, en France (Roquette NG), en Allemagne, en Finlande, au Danemark, aux Pays-Bas, en Croatie, et des perspectives favorables en Slovaquie, Pologne et dans les États baltes (systèmes radars).
- ▶ Après l'échec australien et le refus norvégien, la Suède toujours en quête d'un partenaire pour son programme de sous-marin A26 (signature en novembre 2015 d'une Lol entre Saab et le polonais Naval Shipyard SA dans la perspective du marché Orka).
- ▶ Une ambition de capitaliser sur le succès brésilien pour proposer à d'autres États de la région son offre Gripen E, et un marché indien considéré comme cible export stratégique (partenariats établis avec Ashok Leyland, Tata Power SED et Kalyani Group).

Technologies et Innovations

- ▶ Des dépenses 2015 de R&D en hausse (+15%), à 6,8 Mds SEK (~731 M€), soit près de 25% du CA.

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
- ▶ Sécurité (identification, sécurisation, détection)

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration

Directeur général

Directeur financier

Ross McInnes

Philippe Petitcolin

Bernard Delpit

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	SAF
Lieu de cotation	NYSE Euronext Paris
Capitalisation (M€)	24 963

Principaux actionnaires*

État français	15,40%
Dirigeants et salariés	13,70%
Autocontrôle	0,10%
Public	70,80%

* Actionariat au 30 juin 2016.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

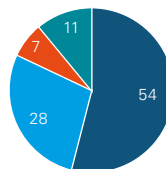
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014*	2015*
CA	13 615	14 158	15 355	17 414
Δ (%)	16,79%	3,99%	8,45%	13,40%
Défense (%)**	~20%	~20%	~20%	~20%
Export (%)	77%	78%	79%	77%
Résultat d'exploitation	1 187	1 469	1 982	1 734
Marge opérationnelle	8,72%	10,38%	12,90%	10%
Résultat net	1 306	1 415	1 313	1 532
Carnet de commandes	48 463	55 397	63 754	68 147
Effectifs	62 558	66 289	68 945	70 087

* Données ajustées.

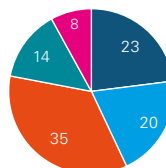
** Part défense tenant compte des résultats de l'ensemble des branches du groupe, et intégrant les activités sécurité.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



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

PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Rolls-Royce	MTU Aero Engines	ITP	Avio Spazio	MBDA	HAL	General Electric	Airbus Group	Ecatlys	GKN	AVIC
Systèmes de propulsion pour aéronefs											
Turboréacteur M88-2 E4 (Rafale)											
Turbopropulseur TP400-D6 (A400M)	●	●	●								
Famille de turbomoteurs Ardiden						●					●
Turbomoteur MTR390 et MTR390-E (Tigre)	●	●	●								
Turboréacteur LEAP							●				
Systèmes de propulsion spatiale											
Moteur Vulcain 2 (Ariane 5)				●			●		●		
Moteur cryotechnique Vinci (Ariane 5ME)				●			●		●		
Systèmes de propulsion pour missiles											
Turboréacteur TR60-30 (SCALP/Storm Shadow)					●						
Turboréacteur TR50 (MdCN)					●						
Systèmes optroniques et de navigation											
Mât optronique Series 30 SMS (SNA Suffren)											
Système de navigation inertielle SIGMA 40 XP											
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 CA 2015 niveau groupe en forte hausse (+13%), à 17,4 Mds€ contre 15,4 Mds€ en 2014, tiré par les activités Propulsion (+14,3%) et Sécurité (+22,7%), dans une moindre mesure, Équipements (+11,2%).
- ▶ Une légère progression des activités défense (+3,7%), à 1,26 Md€ en 2015, grâce à l'augmentation des ventes sur les segments systèmes d'information embarqués et services.
- ▶ Un objectif de croissance des activités défense fixé à 10% d'ici 2020.
- ▶ Une période 2015-2016 marquée par le retrait du groupe des domaines identité et sécurité, avec la cession de sa participation dans Ingenico Group mi-2015, suivie par la vente de sa filiale américaine Morpho Detection LLC en avril 2016, reprise par l'équipementier britannique Smiths Group, et la décision de se séparer de Morpho en mai 2016.
- ▶ Airbus Safran Launchers (ASL), coentreprise détenue à parts égales avec le groupe Airbus dans le domaine spatial (8 400 employés en France et en Allemagne), pleinement opérationnelle depuis juillet 2016 suite à la signature d'un dernier accord relatif aux ressources, moyens industriels, filiales et participations.
- ▶ À des fins de contribution à l'effort de désendettement, décision prise par l'État de céder, via l'Agence des participations de l'État (APE), une partie de ses titres Safran (-3,96% et -2,64%, respectivement en mars et décembre 2015), tout en restant premier actionnaire du groupe (15,40%).

Marché national

- ▶ Un CA 2015 généré en France ne représentant plus que 23% des ventes niveau groupe, à 3,9 Mds€, mais un ancrage technologique et industriel toujours important en France (74% des investissements corporels réalisés en 2015) et des activités défense très liées aux commandes du client domestique.
- ▶ 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 (successeurs des drones Sperwer à compter de 2018 ; livraison de 14 systèmes de drones selon la LPM 2014-2019).
- ▶ Safran Electronics & Defense très impliqué dans le programme Scorpion, en particulier pour la fourniture d'équipements destinés aux VBMR Griffon et EBRC Jaguar (adaptation de 500 viseurs optroniques PASEO, centrales de navigation, caméras tri-senseurs intégrées aux tourelles télé-opérées du VBMR, notamment).

Marchés export

- ▶ Un groupe largement tourné vers l'export, avec une part de 77% des ventes en 2015, principalement en zones Amériques (35%), Europe (20%, hors France) et Asie & Océanie (14%).
- ▶ Forte dynamique export des activités moteurs d'hélicoptères, marquée par la sélection de l'offre de Safran Helicopter Engines en juillet 2016 par le MoD britannique (moteurs Arrius 2B2Plus et Arriel 2E pour la flotte d'hélicoptères d'entraînement composée de H135 et H145), ou encore, en juin 2016, par le sud-coréen KAI (motorisation des hélicoptères LCH et LAH ; en partenariat avec Hanwha Techwin).
- ▶ Une consolidation de sa présence historique en Inde, dans le contexte de l'annonce de la création d'une coentreprise avec HAL (MRO pour moteurs TM333 et Shakti) en juillet 2016, trois mois après la signature d'un MoU avec OIS Advanced Technology relatif à la production locale de systèmes AASM.

Technologies et Innovations

- ▶ Un financement de la R&D représentant 2,06 Mds€ en 2015, soit 11,8% du CA, et une R&D autofinancée en baisse en 2015 et en 2016 suite à l'entrée en service du moteur LEAP.
- ▶ Inauguration du centre de R&T Safran Tech sur le site Paris-Saclay en janvier 2015 (soit 1 500 personnes d'ici fin 2016) et création de Safran Corporate Ventures, filiale d'investissement destinée aux start-ups innovantes.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Hélicoptériste

Filiale de Lockheed Martin

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014*	2015*
CA	5 286	4 708	5 611	3 919
Δ (%)/(\$)**	-7,67%	-7,92%	19,21%	-
Défense (%)	86%	85%	75%**	N/R
Export (%)	32%	30%	48%	N/R
Résultat d'exploitation	554	447	164	160
Marge opérationnelle	10,48%	9,50%	2,92%	4,07%
Résultat net	N/R	N/R	126	47
Carnet de commandes	10 914	10 804	13 014	14 329
Effectifs	16 591	16 524	15 264	N/R

* Hors carnet de commandes, données disponibles sur 3 trimestres. Données 2014 retraitées.

** Part défense 2014 sur la base du nombre d'appareils livrés.

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

GOUVERNANCE

Président

Daniel C. Schultz

Directeur financier

Mary Gallagher

STRUCTURE DU CAPITAL*

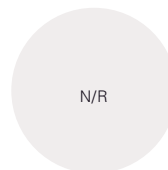
Symbole	LMT
Lieu de cotation	NYSE
Capitalisation (M\$)	77 429

Principaux actionnaires

State Street Corp.	16,69%
Capital World Investors	8,61%
Vanguard Group Inc.	5,84%
Royal London Asset Management Ltd.	5,48%
Autres	63,38%

* Structure du capital du groupe Lockheed Martin

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)

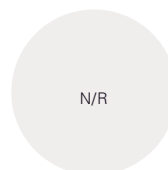


PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ALP Aviation	N/R	Turquie
AMMROC	~40%*	ÉAU
Boeing Sikorsky International Services	50%	États-Unis
Tata Sikorsky Aerospace Ltd.	26%	Inde

* Parts détenues par Sikorsky et Lockheed Martin.

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Boeing	Alpata	Terma A/S	Aero Vochody	Korean Air	Saab AB	Tata Group	Sierra Nevada Corp.	MHI	TAI	PGZ
Hélicoptères militaires											
Démonstrateur SB-1 Defiant (programme JMR-TD)	●										
Hélicoptère biturbine de transport (12t) S-92/H-92		●				●					
Hélicoptère biturbine multirôle (10t) Sea Hawk (SH/MH-60, S-70B)			●	●				●			
Hélicoptère biturbine multirôle (10t) Black Hawk (UH-60/S-70i)		●			●	●		●	●	●	
Hélicoptère triturbine de transport (34t) Famille Stallion (CH-53)											
Hélicoptère monoturbine (1,2t) S-333											
Hélicoptère monoturbine (1,2t) S-434											
Prototype S-97 RAIDER (programme AAS)											
Avion de transport et PATMAR											
Avion de transport et de patrouille maritime M28							●				
Avion de reconnaissance et de surveillance SA-38B											
Avion de reconnaissance et de surveillance SA2-37B											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Depuis novembre 2015, une consolidation de l'hélicoptériste au sein de la branche Mission Systems and Training (MST) du groupe Lockheed Martin, et ce, à la suite de son rachat auprès du groupe UTC (accord en date de juillet 2015).
- ▶ Concernant les 9 premiers mois de l'exercice 2015 (données sur 12 mois non disponibles), un CA de 4,3 Mds\$ (~3,9 Mds€), et des prévisions 2016 faisant état d'une situation difficile sur le marché des hélicoptères civils, en partie compensée par la hausse de la demande sur les segments défense et sécurité (SAR et contrôle des frontières notamment).
- ▶ Pour rappel, des résultats 2014 marqués par une forte hausse des ventes (+19%), à 7,5 Mds\$ (5,6 Mds€), après deux années consécutives de baisse, un carnet de commandes atteignant les 15,8 Mds\$ (13 Mds€), et un résultat d'exploitation en net recul (-67%) conséquence d'une rentabilité en berne et de pertes sur des contrats en cours.
- ▶ Réalisant ~25% de son CA dans le secteur civil, en retrait par rapport à ses concurrents américains et européens, un objectif affiché de développer ce domaine au-delà de ses deux modèles existants S-92 et S-76D, en proposant le cas échéant une version civile des hélicoptères militaires S-97 Raider et SB-1 Defiant (tous deux basés sur le X2).
- ▶ Illustration des nouvelles synergies entre Sikorsky et sa maison-mère, présentation lors du Salon de Farnborough, en juillet 2016, d'une nouvelle version armée du S-70 Black Hawk.

Marché national

- ▶ Une dépendance forte à l'égard des commandes nationales, avec un positionnement sur plus des 2/3 des programmes d'hélicoptères du DoD (CH-53K, Black Hawk, Air Force Rescue Helicopter, Presidential Helicopter et Sea Hawk).
- ▶ Une montée en puissance du programme d'hélicoptère de transport lourd CH-53K King Stallion de l'USMC, actuellement en phase d'essais (finalisée en 2018), avec une entrée en phase de production prévue début 2019 (26 premières unités à livrer d'ici 2023, sur un total potentiel de 168 hélicoptères à l'horizon 2031).
- ▶ Après sa sélection mi-2014 en tant que maître d'œuvre du programme de futur hélicoptère HH-60W de combat et de sauvetage de l'USAF (112 appareils d'ici 2026), une production en cours des 9 premiers hélicoptères de tests dans le cadre de la phase EMD (1er vol en 2019).
- ▶ Dans l'attente du nouveau modèle HH-60W, obtention de marchés de conversion et de modernisation (Black Hawk L au standard HH-60G Pave Hawk) sur la période 2016-2018.

Marchés export

- ▶ Une stratégie export fondée sur l'établissement de partenariats et l'implantation de filiales, par exemple en Pologne (PZL Mielec), en Arabie Saoudite (JV AMMROC), en Turquie (JV ALP Aviation) ou encore en Inde (JV Tata Sikorsky Aerospace).
- ▶ Une offre sélectionnée en Arabie Saoudite (10 MH-60R) et en Inde (16 S-70B), une percée en Tunisie (12 UH-60M) et en Slovaquie (9 UH-60), et des perspectives en Pologne suite au partenariat stratégique signé avec PGZ en juillet 2016 (offre basée sur le S-70i dans le cadre du programme d'hélicoptères multirôles).
- ▶ En juin 2016, finalisation de l'accord de licence et de production portant sur l'assemblage par le turc TAI de 109 T-70i (basé sur le S-70i), pour de premières livraisons en 2021.

Technologies et Innovations

- ▶ Des travaux de R&D liés notamment au programme JMR-TD (SB-1 Defiant) et au projet d'hélicoptère UH-60 en configuration drone (démonstrateurs UH-60A et UH-60MU, mettant en œuvre la technologie Matrix).



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 Chong Seng Kwa
 Président-directeur général Pheng Hock Tan*
 Directeur financier Eleana Tan

* Officiellement remplacé par Vincent Chong Sy Feng en octobre 2016.

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	S63
Lieu de cotation	SGX
Capitalisation (M SGDS)	10 023

Principaux actionnaires

Temasek Holdings Pte Ltd	51,36%
DBS Nominees Pte Ltd	9,58%
Citibank Nominees Singapore Pte Ltd	8,16%
DBSN Services Pte Ltd	6,56%
Autres	24,34%

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

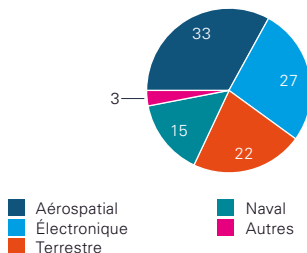
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	3 974	3 991	3 887	4 153
Δ (%) [SGDS]*	6,49%	3,97%	-1,49%	-3,13%
Défense (%)	37%	38%	39%	36%
Export (%)**	41%	42%	42%	38%
Résultat d'exploitation	410	405	330	335
Marge opérationnelle	10,31%	10,15%	8,49%	8,05%
Résultat net	359	356	319	349
Carnet de commandes	7 510	7 580	7 784	7 589
Effectifs	22 560	22 837	22 671	22 388

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

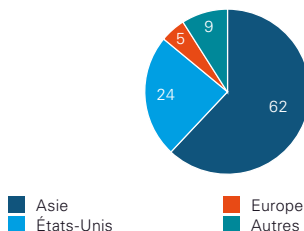
Voir taux de change €/SGDS, p. 7

** Marché domestique : Asie.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Lockheed Martin	DSO	Orbital ATK	Saab Kockums	SAIC	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	●						●				

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 à 6,34 MdsSGD (~ 4,16 Mds€), en baisse pour la deuxième année consécutive (-3,1% en 2015 et -1,5% en 2014), conséquence des difficultés rencontrées sur le marché civil par sa branche Marine (-29%).
- ▶ Dans le secteur aéronautique civil, une entreprise au premier rang mondial sur les segments MRO 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 codétenue avec Airbus DS GmbH).
- ▶ Des activités défense représentant 36% des ventes niveau groupe, une part relativement stable au cours des cinq dernières années.
- ▶ Montée en puissance d'une offre cyber, marquée par un positionnement sur le segment des Smart Cities, la création d'un centre dédié DigiSAFE en 2013, et le lancement en mai 2016 par ST Electronics de nouvelles solutions intégrées (CyberPrism, Système de cybersécurité pour SCADA, DigiSAFE Data Diode, DigiSAFE Secure Communications).
- ▶ Une consolidation de son offre de systèmes autonomes par le biais de la création en 2015 d'une division dédiée au sein de ST Kinetics, Kinetics Advanced Robotics (portefeuille de solutions militaires et civiles).
- ▶ Un renouvellement de sa gamme dans le domaine armement terrestre : version NewGen du véhicule à haute mobilité Bronco, nouvelles variantes du véhicule blindé 8x8 Terrex AV-81 (Terrex 2 en novembre 2015 et Terrex 3 en juin 2016) et fusil d'assaut BMCR (version modernisée du SAR-21).

Marché national

- ▶ Premier fournisseur des forces armées nationales, et principal bénéficiaire du plan SAF 2030 lancé en 2014 par le gouvernement dans l'optique de 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 l'inauguration, en août 2014, d'un centre de développement et de production de satellites, et le lancement réussi, le 16 décembre 2015, du premier satellite singapourien TeLEOS-1.
- ▶ Deux étapes supplémentaires 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 et l'entrée en phase de production de la seconde unité en avril 2016.

Marchés export

- ▶ Des ventes 2015 réalisées à hauteur de 62% en zone Asie (dont Singapour) et de 24% aux États-Unis, majoritairement sur le segment aéronautique civil.
- ▶ Une pénétration réussie du marché américain de la défense grâce à une politique de croissance externe dans les secteurs naval, terrestre et électronique, et à la conclusion d'accords de coopération avec General Dynamics (munitions de 40mm HV Airburst) et SAIC (programme ACV 1.1).
- ▶ Une dynamique à l'export tirée par son offre armement terrestre, notamment véhicules blindés de transport de troupes (Terrex 2 et Terrex 3), système mortier SRAMS 120mm et munitions de 40mm.
- ▶ En septembre 2015, livraison d'un second patrouilleur sur les 4 commandés par la Marine omanaise en 2012.

Technologies et Innovations

- ▶ Des financements R&D en hausse de +18%, à 114 M\$SGD (74 M€), soit 1,8% du CA.
- ▶ Axes de R&D : robotique et systèmes autonomes (laboratoire commun mis en place en avril 2015 avec Nanyang Technological University), spatial (micro-satellites), et cybersécurité (big data et analytics, création d'un laboratoire commun associant ST Electronics et Singapore University of Technology and Design).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Plateformiste et systémier-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\$)	10 705

Principaux actionnaires

T. Rowe Price Associates Inc.	12,59%
Vanguard Group, Inc.	8,19%
Invesco Advisers, Inc.	3,85%
State Street Corp.	3,74%
Autres	71,63%

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 : 03.01.2016)

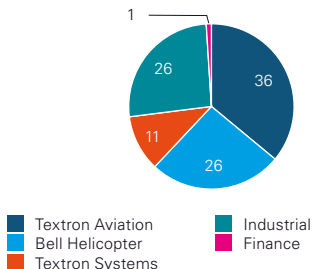
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	9 524	9 114	10 446	12 098
Δ (%) (\$)*	8,53%	-1,09%	14,66%	-3,28%
Défense (%)	35%	35%	34%	31%
Export (%)	38%	38%	37%	38%
Résultat d'exploitation**	655	507	642	875
Marge opérationnelle	6,87%	5,57%	6,15%	7,23%
Résultat net	458	375	452	628
Carnet de commandes	8 695	7 435	8 037	7 775
Effectifs	33 000	32 000	34 000	35 000

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

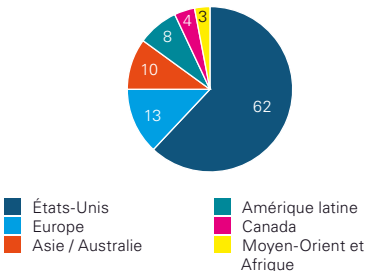
Voir taux de change €/\$, p.7

** Income from continuing operations before income taxes.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Boeing	Lockheed Martin	FHI	AirLand	Pilatus	AIDC	Rheinmetall Defence	L3 Communications	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												
Drone 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												●

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en légère baisse (-3%), à 13,4 Mds\$ (12,1 Mds€), liée au recul des ventes des branches Bell Helicopter (-18,6%) et Textron Systems (-6,4%), en partie compensée par les bons résultats de Textron Aviation (+5,6%) et Industrial (+6,2%) dans le domaine civil.
- ▶ Des activités défense ne représentant plus que 31% du CA niveau groupe, contre 34% en 2014, conséquence de la chute des livraisons de V-22 Osprey (24 unités livrées en 2015 contre 37 l'année précédente) et de résultats en demi-teinte dans le domaine des systèmes autonomes.
- ▶ 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 en mars 2014) et simulation (reprise de Mechtronix et Opinius).
- ▶ En mars 2016, une nouvelle opération d'acquisition ciblant cette fois-ci l'américain ATAC, et à la suite, en juillet 2016, une consolidation de ses activités au sein de la nouvelle entité Textron Airborne Solutions (ex Textron Advanced Aviation Training Inc.) spécialisée dans l'entraînement et la formation au pilotage.
- ▶ Un nouveau site de MCO et d'entraînement dédié aux systèmes de drones inauguré en mai 2016 à Blackstone (transfert de ses activités menées jusqu'ici sur le site de Fort Pickett), et ce, en coopération avec UAV Pro et Virginia Tech Mid-Atlantic Aviation Partnership (MAAP).

Marché national

- ▶ Un taux de dépendance aux commandes nationales élevé, avec une part de 62% du CA 2015 (24% pour le seul client gouvernemental, hors FMS) réalisée sur le marché domestique, principalement militaire (70% des ventes de la branche Textron Systems et 71% de celles de Bell générées sur le marché américain).
- ▶ Poursuite des livraisons à l'USMC et à l'USAF du produit phare du groupe, le V-22 Osprey (aéronef militaire à rotors basculants, réalisé en coopération avec Boeing), et obtention, en mai 2016, d'un marché de fourniture de 16 hélicoptères AH-1Z Viper et 12 UH-1Y Venom destinés à l'USMC.
- ▶ Dans le domaine des drones, après la notification, en mars 2015, d'un marché de MCO des systèmes de drones tactiques Shadow en service au sein de l'US Army et de l'USMC, une commande additionnelle passée en mai 2016 portant sur la fourniture de 24 systèmes modernisés (Shadow RQ-7B V2).

Marchés export

- ▶ Des ventes à l'export représentant 38% du CA 2015 (loin de l'objectif affiché de 50%), générées principalement en Europe (13%), Asie / Australie (10%, en forte progression) et Amérique latine (8%).
- ▶ Un renforcement de sa présence locale et une dynamique de coopérations en zone Asie / Australie, notamment au Japon (partenariat avec FHI, vente de 5 appareils V-22), en Inde (avec TASL dans le domaine aéronautique et Quantum Simulators sur le segment simulation en 2016), en Indonésie (extension de sa coopération avec PT Dirgantara) et en Australie (avec BAE Systems Australia).
- ▶ Une réussite à l'export pour sa gamme de véhicules blindés 4x4 Commando (Afghanistan, Irak, Colombie, Ukraine et Canada notamment).
- ▶ Au Royaume-Uni, en juillet 2016, une offre commune établie avec Qinetiq et Thales (biréacteur léger Scorpion privilégié) en vue du marché ASDOT, et en février 2016, obtention d'un contrat d'Affinity Flying Training Services pour la fourniture de 10 appareils Beechcraft T-6C Texan II (programme UKMFTS).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée à 778 M\$ (701 M€) en 2015, en hausse de +12,1%, et des études menées dans les domaines drones (Hybrid Quadrotor), aéronefs à rotors basculants (V-280 Valor, 1er vol en 2017), munitions guidées de précision, ou encore travaux liés au programme Ship-to-Shore Connector de l'US Navy.

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Systèmeier-équipementier

- ▶ Systèmes et équipements aéronautiques
- ▶ Senseurs, systèmes et communications
- ▶ Systèmes d'armes et de munitions
- ▶ Entraînement et simulation
- ▶ Espace

GOUVERNANCE

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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole HO
 Lieu de cotation NYSE Euronext
 Capitalisation (M€) 16 339

Principaux actionnaires*

État français	25,88%
Dassault Aviation	24,81%
Salariés	2,60%
Autres	46,71%

* Actionnariat au 30 juin 2016.

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

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

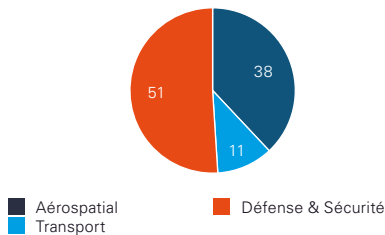
DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	14 158	14 194	12 974	14 063
Δ (%)	-8,67%	-10,32%	2,17%	8,40%
Défense (%)	50%	51%	50%	50%
Export (%)	70%	72%	74%	76%
Résultat d'exploitation	927	1 003	985	1 216
Marge opérationnelle	6,55%	7,07%	7,59%	8,65%
Résultat net**	570	644	562	765
Carnet de commandes	29 849	29 527	27 285	32 292
Effectifs	65 992	59 467	60 781	61 848

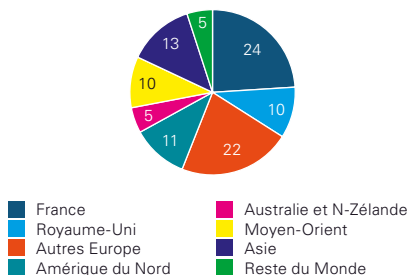
* Données ajustées.

** Données 2012 retraitées.

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Raytheon	Elbit Systems	MBDA	Plasan	PT LEN Industri	Dassault Aviation	Northrop Grumman	HeiTech Padu Berhad	DCNS	BAE Systems	Boeing
Systèmes de combat et électronique embarquée											
Système de gestion de combat TACTICOS				●		●	●				
Système de guerre électronique SPECTRA		●			●						
Radar AESA RBE-2					●						
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											

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en hausse (+8,40%), à 14,1 Mds€, grâce à la croissance des ventes des branches Défense & Sécurité (+9,3%) et Aérospatial (+7,3%).
- ▶ Des prises de commandes 2015 record (+31,5%), à 18,9 Mds€, dont 5 contrats majeurs d'un montant unitaire supérieur à 500 M€ et 24 grandes commandes de plus de 100 M€ chacune.
- ▶ En prévision d'une croissance de 5% par an sur la période 2016-2018, annonce faite en avril 2016 d'un plan de recrutement de 6 000 personnes dont 2 000 à 2 500 en France.
- ▶ Une année 2016 marquée par la montée en puissance des activités cybersécurité avec la signature d'un accord stratégique avec Cisco, l'acquisition de Vormetric (solutions de protection des données dans les environnements physiques, virtuels et de cloud), l'installation d'un centre opérationnel de cybersécurité à Élancourt, et l'ouverture d'un bâtiment dédié à Labège, près de Toulouse, en mesure d'accueillir 600 salariés.
- ▶ Un renforcement des activités dans le domaine de la guerre électronique, concrétisé par la signature d'accords de coopération avec le groupe français DCI en juin 2015 (prestations de formation) et avec l'italien Elettronica en juillet 2016 (autour de la suite Cybele notamment), et par le regroupement des activités guerre électronique des communications sur le site de Cholet en septembre 2016.
- ▶ En juin 2016, un accord signé avec Raytheon pour réduire le périmètre de leur JV Thales-Raytheon Systems (TRS), via la cession de ses 50% détenus dans le capital de TRS LLC et la reprise des 50% de Raytheon dans TRS SAS (formant désormais la nouvelle activité « opérations aériennes et systèmes d'armes »).

Marché national

- ▶ Un marché national représentant 24% du CA 2015 contre 26% en 2014.
- ▶ En février 2016, notification par la DGA du contrat SIA C2 relatif à la modernisation des fonctions de commandement de l'armée de Terre et de la Marine dans le cadre du programme de transformation du système d'information des armées (SIA).
- ▶ Obtention par la filiale TDA Armement SAS, en juillet 2016, d'un marché visant au développement et à l'acquisition de roquettes guidées laser de 68mm (équipées d'un autodirecteur semi-actif laser) au profit de l'aviation légère de l'armée de Terre (premières livraisons attendues en 2020 avec le standard 2 du Tigre).
- ▶ En perspective du futur marché relatif à l'acquisition et au soutien de Systèmes de Mini-Drone de Reconnaissance (SMDR, 35 à 70 systèmes, en remplacement du DRAC de l'armée de Terre), une offre basée sur le Spy Ranger (conçu dans le cadre d'une coopération avec la PME Aviation Design).

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, Égypte) et en Asie (Inde, Chine, Malaisie et Singapour).
- ▶ Au-delà des commandes liées aux contrats Rafale en Égypte et au Qatar, de nouveaux marchés remportés en Corée du Sud (400 viseurs de casque Scorpion, juillet 2016), aux Pays-Bas (systèmes de surveillance et de sécurité de 170 sites, juin 2016, et installation d'un centre Cyber Range, mai 2016), en Malaisie (système de drone Fulmar, avril 2016), ou encore en Australie (1 100 véhicules protégés 4x4 Hawkei, octobre 2015).
- ▶ En Inde, en mars 2016, un accord de partenariat signé avec BTSL, sa JV formée avec Bharat Electronics Ltd (BEL) pour le codéveloppement du radar de conduite de tir PHAROS (production prévue à Bangalore).

Technologies et Innovations

- ▶ Une R&D autofinancée atteignant les 707 M€ en 2015 (+4,7%), soit 5% du CA.



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

GOVERNANCE

Président-directeur général Jean-Loïc Galle
 Directeur financier Evrard Decourcelle

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	~2 100	~2 100	~2 100	~2 100
Δ (%)	=	=	=	=
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	N/R	~2 200	N/R
Effectifs	~7 500	~7 500	~7 500	~7 500

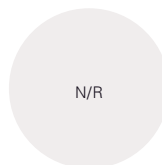
STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires

Thales	66,33%
Leonardo (ex-Finmeccanica)	33,33%

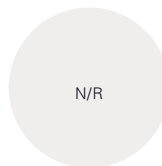
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
Arianespace	0,33%	France
Intespace	12,89%	France
ESNIS GmbH	18,94%	Allemagne
RASCOMSTAR QAF	12,36%	Maurice
Universum Space Technologies	40%	Russie

CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Airbus Group	OHB Group	Visiona TE	Indra Sistemas	Leonardo*	Thales	Safran	Orbital ATK
Plateformes satellitaires (BUS)								
Plateformes Spacebus NEO (Comsat NG)								
Plateformes orbite basse Proteus (Göktürk 1) et ELITEbus (Iridium-NEXT)								●
Plateforme Alphasat (Alphasat)	●						●	
Charges utiles								
Unités de senseurs électroniques (SAR-Lupe)		●				●		
Modules de réception/transmission pour radar SAR (ENVISAT, SAR-Lupe)		●						
Télécommunications								
Satellite de télécommunications militaires SGDC			●					
Système de radiocommunications par satellite SYRACUSE III				●		●		
Système de radiocommunications par satellite SICRAL 2					●			
Systèmes spatiaux habités et transport								
Module cargo pressurisé de l'ATV								
Systèmes d'observation								
Satellite d'observation Cosmo-SkyMed 2G					●	●		
Satellite d'imagerie météorologique Meteosat3G		●						
Systèmes de navigation								
Système de navigation par satellite GALILEO	●	●						
Système EGNOS		●		●	●	●		
Systèmes de propulsion								
Sous-système XPS (propulsion plasmique)								●

* ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Leader mondial, avec Airbus Defence & Space, sur le marché des charges utiles pour satellites de télécommunications (~50% de son CA), leader européen sur le marché des satellites civils (également 3ème acteur mondial), des systèmes de satellites militaires et des systèmes de navigation.
- ▶ Une année 2015 marquée par d'importants succès commerciaux, avec l'obtention de contrats majeurs sur les segments satellites de télécommunications et satellites d'observation.
- ▶ Des objectifs de croissance ambitieux pour 2016, grâce à sa nouvelle plateforme pour satellites géostationnaires Spacebus NEO, et ses produits phares dans le domaine de l'observation, Earth-Observer Optical et Earth-Observer Radar.
- ▶ Avec la reprise en juillet 2016 de la division optoélectronique du suisse RUAG, une montée en puissance opérée dans le domaine des instruments pour satellites scientifiques et des équipements permettant les communications optiques dans l'espace.
- ▶ Un processus de modernisation des infrastructures avec l'inauguration, en octobre 2015, d'un nouveau bâtiment destiné à l'intégration et aux tests d'instruments optiques pour les satellites d'observation dédiés au marché export, et des réflexions en cours sur l'automatisation des cycles de production à des fins de réduction des coûts.

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.
- ▶ En décembre 2015, notification par la DGA au groupement formé par Thales (65% ; mandataire du contrat) et Airbus Defence & Space (35%) du marché COMSAT NG portant sur la réalisation et le lancement de 2 satellites de télécommunications militaires pour les armées françaises, en remplacement des satellites Syracuse 3A et Syracuse 3B.
- ▶ Maître d'œuvre du programme COSMO-SkyMed Seconde Génération (CSG), lequel a vu la signature, en septembre 2015, d'une nouvelle tranche de 182 M€ relative à l'achèvement du 1er satellite et le développement complet du segment sol (154 M€ pour TAS et 28 M€ pour son partenaire Telespazio).
- ▶ 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 (402 M€) dédiés à la surveillance de l'environnement.

Marchés export

- ▶ Une stratégie export privilégiant une proximité avec le client et donc une implantation sur les marchés ciblés (tel est le cas en Espagne, Belgique, Allemagne, États-Unis, Royaume-Uni, Brésil et Pologne).
- ▶ Dans le cadre du contrat pour le satellite de télécommunications duales SGDC, un partenariat en voie de consolidation avec le Brésil, symbolisé par l'inauguration, en mars 2015, du Centro Tecnológico Espacial à São José dos Campos, lequel abritera en 2016 un centre d'analyses des données de Copernicus.
- ▶ Une dynamique commerciale forte au Moyen-Orient comme l'illustre le contrat remporté en Égypte, en mai 2016, portant sur un satellite de télécommunications militaires (en partenariat avec Airbus Defence & Space).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux axes de recherche : micro et mini-satellites, observation optique et radar haute résolution, technologie de rentrée contrôlée dans l'atmosphère, dirigeable stratosphérique stationnaire Stratobus (projet lancé en avril 2016, pour un démonstrateur prévu en 2018 et un 1er vol en 2020).



DOMAINES D'ACTIVITÉS

Platformiste et systémier-intégrateur
Filiale du conglomérat ThyssenKrupp AG

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

GOUVERNANCE

Pdt. du conseil de surveillance Dr H.-C. Atzpodien
Président du conseil exécutif A. Burmester
Directeur financier D. Rottsieper

STRUCTURE DU CAPITAL*

Symbole	TKA
Lieu de cotation	XETRA
Capitalisation (M€)	11 132

Principaux actionnaires

AKBH Foundation	23,03%
Cevian Capital	15,08%
Franklin Mutual Advisers, LLC	2,45%
Government Pension Fund of Norway	1,58%
Autres	57,86%

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

PRINCIPALES JV ET PARTICIPATIONS

Nom	%	Pays (siège)
ThyssenKrupp Marin Sistem Gemi Sanayi ve Ticaret A.S.	60%	Turquie
MTG Marinetechnik GmbH	49%	Allemagne
Atlas Elektronik GmbH	51%	Allemagne
Lisnave-Estaleiros Navais S.A.	20%	Portugal

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 30.09.2015)

M Euros	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
CA	1 187	1 334	1 743	~1 700
Δ (%)	-20,50%	12,38%	30,66%	-2,47%
Défense (%)	79%	N/R	N/R	N/R
Export (%)	66%	N/R	N/R	N/R
Résultat d'exploitation	-14	N/R	N/R	N/R
Marge opérationnelle	-1,18%	N/R	N/R	N/R
Résultat net	N/R	N/R	N/R	N/R
Prises de commandes	3 605	364	1 479	N/R
Effectifs	3 772	3 800	3 300	~3 200

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Diehl BGT Defence	Rohlsen	Lürssen Defence	Fincantieri	DSME	ST Engineering	Kongsberg	Hyundai Heavy Industries	Golok Shipyards	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

- ▶ Après une très forte hausse du CA 2013/2014 (+31%), des ventes 2014/2015 en légère baisse (-2,5%), à 1,7 Mds€.
- ▶ Dans le domaine naval, un groupe disposant d'un carnet de commandes estimé à ~9 Mds€ et d'une visibilité en terme de plan de charge jusqu'en 2020 avec la construction de 22 bâtiments, dont 12 sous-marins.
- ▶ Suite à une revue stratégique menée par sa maison-mère ThyssenKrupp AG sur la période 2013-2014, une stratégie de recentrage de TKMS sur le secteur naval militaire désormais parachéevée (cession de l'ensemble des actifs civils, réorganisation autour de 3 branches d'activités et de 3 sites spécialisés à Kiel/sous-marins, Hambourg/navires de surface et Emden/équipements).
- ▶ Après la cession de sa filiale TKMS AB (rachetée par le groupe Saab) sous la pression des autorités suédoises en juillet 2014, une année 2016 théâtre d'une potentielle reprise de l'ensemble du capital d'Atlas Elektronik (actuellement détenteur d'une part de 51%) dans le contexte du désengagement du groupe Airbus.
- ▶ Fin 2015, lancement d'un plan d'investissement de 50 M€ destiné à moderniser les infrastructures sur le site de Kiel, cœur industriel des activités sous-marins.

Marché national

- ▶ Des activités navires de surface fortement dépendantes du programme de frégates F125 de la Marine allemande (4 unités, ~2 Mds€), lequel aura vu, en avril 2016, la première sortie en mer de la tête de série, pour une livraison en 2017, soit avec un an de retard (3 autres unités mises en service en 2018, 2019 et 2020).
- ▶ Dans le cadre du programme de navires multi-missions MKS 180 (4 unités, ~3,9 Mds€), destinés à remplacer à partir de 2023 les navires d'attaque rapide Type 143 et les frégates F123, dépôt d'une offre commune avec son partenaire historique Lürssen mi-2016 (un design dérivé du concept MEKO A-400, lui-même basé sur les F125).

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).
- ▶ Une campagne commerciale difficile en Australie avec des offres non retenues par les autorités en avril 2016 dans le cadre des marchés majeurs SEA 1000 (12 sous-marins, remporté par DCNS en avril 2016) et SEA 5000 (9 frégates), mais une offre présélectionnée (partenariat avec Fassmer et UGL) pour le marché de patrouilleurs SEA 3036.
- ▶ Une période également marquée par le lancement de la production de la première unité sur les 4 sous-marins type 209/1400 commandés par l'Égypte (décembre 2015), des négociations en GtoG initiées dans le contexte du marché P75I (mai 2016, 6 unités type 214), et la mise en service au sein de la Marine grecque des 3ème et 4ème sous-marins type 214 (juin 2016).
- ▶ En Europe, à court terme, des perspectives en Norvège en vue du remplacement des 6 sous-marins type Ula (une offre présélectionnée avec celle de DCNS), et à plus long terme, en Pologne (programme Orka).
- ▶ Sur le segment navires de surface, la première frégate MEKO A-200 Erradii livrée en avril 2016 sur les 2 achetées par la Marine algérienne en 2012, et une commande de 4 corvettes type MEKO A-100 par Israël en août 2015.

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 systémier-équipementier

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)*

M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	648	687	753	N/R
Δ (%) / (\$)***	-1,86%	9,58%	9,67%	-
Défense (%)	83%	86%	85%	N/R
Export (%)	~76%	~69%	~70%	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	4 269	4 515	4 633	N/R

* Données révisées sur la base de documents publiés par TAI en 2014.
 ** Variation établie sur la base du CA en monnaie locale.
 *** Voir taux de change €/€, p.7.

GOUVERNANCE

Pdt du conseil d'administration N. Bilgin
 Président-directeur général M. Dörtkasli
 Directeur financier S. Korkem

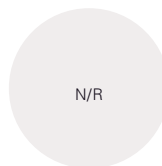
STRUCTURE DU CAPITAL

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

Principaux actionnaires

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

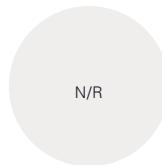
CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



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 %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	Airbus Group	Lockheed Martin	Boeing	Sikorsky*	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							●			

* Groupe Lockheed Martin

** ex-Finmeccanica

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Depuis sa nationalisation en 2005, des ventes en croissance constante (+900% en dix ans), pour atteindre 753 M€ en 2014.
- ▶ Historiquement orienté défense (85% du CA 2014), un groupe en phase de diversification à destination du secteur aéronautique civil, figurant notamment parmi les principaux bénéficiaires du programme gouvernemental « A Turk in the Sky » dont l'objectif est de produire en national le futur avion commercial « 628 Model » (32 passagers), dérivé du Dornier 328 (sous maîtrise d'ouvrage STM Defense Technologies en partenariat avec l'américain Sierra Nevada Corp. pour la phase de développement).
- ▶ Une ambition forte dans le spatial, symbolisée par le développement des satellites Gökürk-2 (lancé en 2012) et Gökürk-3 (livraison en 2019), ainsi que par l'inauguration d'un centre d'intégration et de tests de systèmes spatiaux.

Marché national

- ▶ Un partenaire historique majeur des principaux fournisseurs étrangers, en charge de la production/modernisation sous licence des avions acquis par les forces turques (F-16, B787 AEW&C, UH-60, ATR-32 notamment).
- ▶ En juin 2016, obtention de la maîtrise d'ouvrage du programme TUHP (Turkish Utility Helicopter Program), mené en coopération avec Sikorsky (Lockheed Martin), et relatif à la production sous licence de 109 hélicoptères T-70 (version dérivée du S-70i Black Hawk) au profit de l'armée de Terre, l'armée de l'Air et la Gendarmerie.
- ▶ Face à l'ampleur des défis techniques et industriels dans le cadre du programme d'avion de combat TF-X (1er vol en 2023), sélection par le ministère de la Défense, en décembre 2015, de BAE Systems comme partenaire de TAI, aujourd'hui en position de maître d'œuvre.
- ▶ Au cours de l'année 2015, livraison de 10 hélicoptères d'attaque T-129, coproduits avec l'italien AgustaWestland (groupe Leonardo), et un objectif de 17 nouvelles unités livrées en 2016.

Marchés export

- ▶ Première entreprise de défense turque, représentant à elle seule environ 45% du total des exportations d'équipements de défense réalisées par le pays, grâce notamment à ses activités de production d'aérostructures pour le compte d'ensembliers étrangers.
- ▶ Des perspectives export au Pakistan, liées à l'approfondissement des relations de coopération entre les deux pays (promotion du drone MALE ISR ANKA, des appareils ATR-72 et Hürkus, de l'hélicoptère d'attaque T-129, et négociations en cours relatives à la modernisation de 74 F-16 pakistanais).
- ▶ En Europe, la Pologne cible export privilégiée, dans la perspective du programme KRUK relatif à l'acquisition de 32 hélicoptères d'attaque, avec une offre basée sur le T-129 ATAK (signature de MoU avec PGZ et une quinzaine d'entreprises polonaises lors du dernier salon MSP0 2015).

Technologies et Innovations

- ▶ Principaux programmes en cours de développement : démonstrateur de drone MALE ANKA Block B (1er vol réussi en janvier 2015 ; une version armée potentiellement envisagée), avion d'entraînement et d'attaque au sol Hürkus, satellite SAR Gökürk-3 et avion de combat de 5ème génération TF-X.



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

STRUCTURE DU CAPITAL

Symbole	UNAC
Lieu de cotation	CJSC MICEX
Capitalisation (M RUB)	62 222

Principaux actionnaires

Fédération de Russie (via Rosimushchestvo)	90,50%
Vnesheconombank	5,50%
Investisseurs privés	4%

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

DONNÉES CLÉS (Clôture de l'exercice : 31.12.2015)

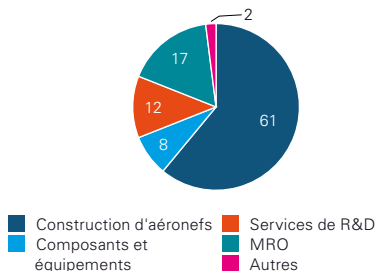
M Euros	2012	2013	2014	2015
CA	4 283	5 198	5 781	5 167
Δ (%)/[RUB]*	5,79%	28,68%	33,84%	19,46%
Défense (%)	76%	71%	78%	~71%**
Export (%)**	41%	35%	19%	N/R
Résultat d'exploitation	15	27	83	-1 057
Marge opérationnelle	0,35%	0,52%	1,43%	-20,45%
Résultat net	-142	-319	-268	-1 598
Carnet de commandes	24 796	25 895	19 020	N/R
Effectifs	92 100	93 950	98 000	>98 000

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

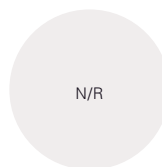
Voir taux de change €/RUB, p.7

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

CA PAR ACTIVITÉS (EN %)



CA PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES (EN %)



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET LIENS DE COOPÉRATION

	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 T-50 PAK-FA/FGFA	●	●									

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Évolution des activités

- ▶ Un CA 2015 en forte hausse pour la troisième année consécutive (+19,5% en un an), à 352 MdsRUB (~5,2 Mds€), tiré par la modernisation des forces aériennes russes (avec 96 appareils livrés sur 105 planifiés).
- ▶ 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.
- ▶ Un appareil productif et des programmes en fin de cycle incitant les autorités russes à recapitaliser le groupe à hauteur de 2 Mds€ en avril 2015.
- ▶ 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 CA à 40% réalisé dans le civil d'ici 2025, contre 29% en 2015).
- ▶ Le 8 juin 2016, une cérémonie de roll-out de son moyen-courrier MC-21 organisée en présence du Premier ministre russe Dmitri Medvedev (1er vol prévu fin 2016, certification et premières livraisons attendues en 2018 ; 175 commandes fermes).

Marché national

- ▶ Un conglomérat en position monopolistique dans le secteur aéronautique militaire russe, et des commandes du ministère de la Défense représentant 47% du CA 2015.
- ▶ Dans un contexte de croissance du budget de la défense et de renouvellement des équipements des forces armées, des commandes militaires en hausse comme l'illustrent les notifications récentes de marchés de fourniture de 50 Su-35S Flanker E en janvier 2016 et de 30 Su-30SM en avril 2016.
- ▶ Un programme d'avion de combat Sukhoï T-50 PAK-FA aujourd'hui en phase de tests en vol (pleine production à compter de 2017) et en parallèle lancement d'un projet d'avion de combat de nouvelle génération.
- ▶ Début janvier 2016, livraison du premier MiG-29SMT sur les 14 commandés en avril 2014 par les forces aériennes russes dans un contexte d'entrée en service retardée du MiG-35S (préproduction lancée mi-2016).

Marchés export

- ▶ 34 avions de combat livrés à des clients export durant l'année 2015.
- ▶ Présentation lors du Singapore Airshow, en février 2016, du Su-30SME, la version export du Su-30SM entré en service en Russie et au Kazakhstan (et dérivé du Su-30MKI développé pour les forces indiennes).
- ▶ L'Inde, 1er client export du groupe et partenaire stratégique sur les segments avions de combat (programme T-50 PAK-FA/FGFA et négociation en cours portant sur la modernisation de la flotte de 194 Su-30MKI) et avion de transport multirôle (programme MTA, mais une coopération en ballottage en raison de désaccords sur la motorisation de l'appareil).
- ▶ En Chine, une consolidation de sa présence sur les marchés aéronautique civil et militaire, dans le contexte de l'acquisition de 24 SU-35 en novembre 2015, de l'établissement d'une JV avec COMAC sur le segment des avions long-courriers (programme commun lancé en juin 2016), et de l'ouverture fin 2016 d'un bureau commercial à Pékin en charge de la promotion du SSJ-100.
- ▶ En février 2016, signature d'un accord préliminaire avec la Biélorussie pour la fourniture de Su-30 et annonce d'une vente de 50 MiG-29 M/M2 à un État d'Afrique du Nord.
- ▶ Des perspectives de ventes en Indonésie, en Thaïlande (avions amphibies, hélicoptères) et en Irak (MiG-29).

Technologies et Innovations

- ▶ Projets de R&D : avion de 6ème génération, démonstrateur UCAV, drones MALE (MTOW 3 à 10t.)

ÉQUIPE DE PROJET (Pôle Défense & Industries, FRS)

Hélène Masson (maître de recherche), Kévin Martin (chargé de recherche) et Patrick van den Ende (chargé de recherche)

PILOTAGE DGA/DS/S2IE

Carole Ferrand et Alain Durand

MAQUETTE et INFOGRAPHIES

FRS

IMPRESSION & FAÇONNAGE

SGA/SPAC
Pôle graphique de Paris

OCTOBRE 2016

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

