



# **Dassault Aviation**

# **Résultats annuels**

# **2017**

**Jeudi 8 mars 2018**

List of MAIN speakers	Company	Job title
Éric Trappier	Dassault Aviation	Président-Directeur Général

List of Conference Call participants	Company	Job title
Chloé Lemarié	Exane	
Guillaume Lecompte-Boinet	AIN	
Thierry Vigoureux	Le Point	
Philippe Bonnet	L'Echo	
Jean-Dominique Merchet		
Vincent Lamigeon	Challenge Magazine	
Olivier Brochet	Credit Suisse	
Pierre Tran	Defence News	Journalist
Thierry Dubois	Aviation Week	France Bureau Chief

## PRESENTATION

### Intervenant

[...] [1.59] Je vous suggère de voir quelques belles images de cette année 2017.

### Projection du film

« Dassault Aviation élu meilleur employeur de France par un panel de 20 000 salariés interrogés pour le magazine économique *Capital*. Cette récompense témoigne de la bonne image de notre entreprise et de la confiance qu'inspire son avenir.

« Suite à la vente de 36 Rafale à New Delhi, Dassault Aviation s'associe avec le groupe indien Reliance pour créer une *joint venture*. Dassault Reliance Aerospace Limited sera un acteur clé dans l'exécution des obligations de compensation liées au contrat Rafale Inde, contrat qui s'inscrit dans le cadre du programme "Make In India" mis en place par New Delhi et qui nous permettra de bâtir notre avenir en Inde.

« Les *coast guards* japonais ont fait l'acquisition d'un quatrième exemplaire du Falcon 2000 MSA pour leur mission de surveillance maritime. Au terme d'un appel d'offres exigeant, notre avion a été sélectionné grâce à sa polyvalence et à son coût opérationnel optimisé.

« Le Falcon 8X démontre une remarquable maturité depuis son entrée en service. L'appareil a obtenu sa certification pour opérer depuis le très exigeant aéroport de London City. La capacité de la gamme Falcon à atterrir et décoller depuis des aéroports difficiles d'accès offre une souplesse d'emploi très apprécié par nos clients.

« La DGA, Dassault Aviation, Thalès et MBDA ont réalisé avec succès la campagne d'intégration du missile air-air Meteor sur le Rafale. L'armée de l'air va pouvoir procéder à ses propres essais et préparer ainsi l'arrivée du missile sur le standard F3-R du Rafale.

« Le Falcon 8X a été l'une des attractions du salon Ebace de Genève, l'occasion pour Dassault Aviation de présenter l'ensemble de sa gamme d'avions d'affaires et de se préparer à la reprise du marché dans un contexte très concurrentiel.

« Éric Trappier est le nouveau président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales, le GIFAS. Notre PDG avait auparavant été élu président de l'Association européenne des industries aérospatiales et de défense, l'ASD.

« Du 19 au 25 juin, s'est tenu le 52<sup>e</sup> Salon du Bourget, plus grand rendez-vous mondial du secteur aéronautique. Ce salon a été une réussite tant pour les professionnels que pour le grand public. Les

délégations militaires, les clients, prospects et pilotes Falcon, les partenaires industriels et les sous-traitants sont venus en nombre. Le président de la République, Emmanuel Macron, a effectué une visite de plus de cinq heures au Bourget, l'occasion d'évoquer les enjeux technologiques et budgétaires dans le domaine de la défense, ainsi que les questions de flexibilité et de compétitivité dans les domaines civils et industriels, des sujets abordés également avec le Premier ministre, Édouard Philippe, et les membres du Gouvernement.

« Le Rafale a démontré quotidiennement ses qualités de vol avec, aux commandes, le capitaine de l'armée de l'air, Jean-Guillaume Martinez, le Rafale qui a également été présenté à de nombreuses délégations étrangères tout au long de la semaine. Elles ont pu découvrir les multiples innovations exposées dans l'espace service clients du soutien militaire. Un tout nouveau simulateur Rafale a permis de démontrer l'étendue des capacités opérationnelles de notre avion, engagé avec succès dans des opérations extérieures depuis de nombreuses années.

« Lors d'une cérémonie, Éric Trappier a remis des trophées aux personnels navigants et mécaniciens les plus méritants, en présence des chefs d'état-major.

« Tout comme le Rafale, le Falcon 8X a volé chaque jour. Le fleuron de notre gamme d'avions d'affaires était aussi présenté sur notre statique, aux côtés des Falcon 900LX et 2000LXS.

« Le service Falcon Response était aussi à l'honneur. Très apprécié de nos clients, ce moyen d'assistance et de support leur garantit une arrivée à destination dans les meilleurs délais, quelles que soient les situations qu'ils rencontrent.

« Après une campagne d'essais en vol qui l'a vu se confronter à l'environnement électromagnétique très contraignant du porte-avions, le nEUROn a poursuivi ses tests au sol. La DGA a effectué une nouvelle série de mesures de furtivité dans sa chambre anéchoïde située à Bruz en Bretagne.

« [inaudible] [7.41] de partenariat en faveur de l'industrie du futur. Cette convention prévoit un plan d'action dédié aux métiers de la mécanique de précision, de l'usinage, de la mécatronique et du développement de procédés avancés de production.

« Florence Parly, la ministre des Armées, accompagnée du nouveau délégué général [inaudible] [7.58] recherche et développement dans le domaine militaire sont essentiels pour maintenir un haut niveau de compétence et de savoir-faire tout en irriguant un important tissu industriel.

« Dassault Aviation a participé en octobre au Salon de l'aviation d'affaires NBAA à Las Vegas avec les Falcon 8X, 7X, 900LX et 2000LXS, l'occasion de présenter les dernières nouveautés, notamment le système de vision combinée, dénommé FalconEye, très sécurisant pour les équipages de nuit comme de jour.

« En présence de la ministre indienne des Transports et de la ministre française des Armées, Éric Trappier et Anil Ambani, président du groupe Reliance, ont posé le 27 octobre la première pierre de l'usine de fabrication de Dassault Reliance Aerospace Limited (DRAL) à Nagpur. La pose de cette première pierre témoigne de l'engagement fort de Dassault Aviation à mettre en œuvre le programme "Make In India", voulu par le Premier ministre Narendra Modi. Elle donne un nouvel élan à ces 65 années de partenariat solide avec l'Inde et marque sa volonté de futurs développements industriels.

« Les forces armées des Émirats Arabes Unis ont annoncé, le 14 novembre, lors du Dubai Airshow, leur intention de signer un contrat avec Dassault Aviation pour la modernisation de leur flotte de Mirage 2000-9.

« L'armée de l'air égyptienne a pris livraison de 3 Rafale supplémentaires. L'Égypte dispose ainsi de 14 Rafale sur les 24 qu'elle a commandés.

« Un contrat portant sur l'acquisition de 12 Rafale a été signé par Éric Trappier et les forces armées du Qatar le 7 décembre à Doha, en présence du président de la République, Emmanuel Macron, et de Son Altesse le Cheik Al Thani. En 2015, le Qatar avait commandé 24 Rafale. Doha a également souhaité inscrire une nouvelle option pour 36 exemplaires supplémentaires.

« Dassault Aviation a engagé le processus de résiliation du contrat Silvercrest conduisant à l'arrêt du programme Falcon 5X. Le moteur de Safran conforme aux spécifications du contrat aurait dû être livré fin 2013 pour les essais de l'avion. Des difficultés successives lors du développement de ce

moteur se sont traduites par un report de sa livraison de 2013 à 2017, soit quatre ans de retard. Sur ces bases, Dassault Aviation a été contraint de repousser l'entrée en service du Falcon 5X à 2020, soit un retard de trois ans. Cela a suscité l'inquiétude des clients et des annulations de commandes. Équipé de Silvercrest provisoire, non conforme aux spécifications, le Falcon 5X a réalisé son premier vol le 5 juillet et entamé une campagne d'essais préliminaires, limités par les capacités du moteur. Les qualités de vol de l'avion ont répondu aux attentes. À l'automne dernier, Safran a informé Dassault Aviation d'un retard supplémentaire et de nouvelles dégradations de performance, rendant impossible l'entrée en service du 5X en 2020. Au vu des risques techniques et calendaires, Dassault Aviation a donc engagé le processus de résiliation du contrat Silvercrest. Afin de répondre aux besoins des clients pour un appareil de cette gamme, Éric Trappier a annoncé le lancement d'un projet de nouveau Falcon équipé de moteurs Pratt & Whitney Canada, reprenant le diamètre fuselage du 5 X avec un *range* de 5 500 nautiques. Son entrée en service est prévue en 2022.

« Dassault Aviation poursuit le déploiement de son plan de transformation, baptisé "Piloter notre avenir". Ce plan à court, moyen et long terme s'inspire de l'ADN de notre groupe. La passion de l'aéronautique, la dualité civil-militaire, la recherche permanente de l'innovation, le travail en équipe, la réactivité, la ténacité, comme le savoir-faire des femmes et des hommes de la société sont au cœur de cette transformation qui a pour levier le numérique, dont nous sommes l'un des pionniers, et qui s'appuie sur une spécialisation des sites de production par filières stratégiques. Ce plan de transformation permettra à Dassault Aviation d'être plus forte et plus agile afin de s'adapter aux mutations du monde comme aux défis qui l'attendent et, ainsi, de demeurer au sommet de l'aéronautique mondiale.

« C'est au cœur de nos implantations du Bourget, lieu emblématique de l'aviation d'affaires et de notre activité Falcon, que notre PDG Éric Trappier a présenté, fin février, notre nouvel avion. Près de 80 journalistes du monde entier avaient fait le déplacement pour cette annonce. »

« [anglais ; 12.14 à 14.29] »

« La ministre française des Armées a décidé, le 1<sup>er</sup> mars, de confier à Dassault Aviation l'intégration sur trois Falcon de la capacité universelle de guerre électronique, développée par Thalès. La polyvalence de nos avions d'affaires et nos compétences reconnues d'architecte industriel, civil et militaire sont des clés de ce nouveau succès pour les Falcon de mission. »

## Éric Trappier

### *Président-Directeur Général*

Nous allons maintenant vous présenter les résultats de 2017. Vous avez vu que l'année a été relativement occupée. Je ne reviens pas sur le Qatar. Cela a été signé. Je vous rappelle juste que nous attendons le premier paiement qui matérialisera le début du programme et la prise en commande qui aura donc lieu en 2018 et non en 2017.

Le deuxième fait marquant a été rappelé dans le film : le lancement du 6X en remplacement du 5X. On part du 5X, on change les moteurs et on réadapte l'avion. Ce fut un des grands moments, pour nous, de l'année 2017 et du début de 2018.

Le dernier en date des faits marquants est la sélection par la DGA et par le ministère de la Défense et des Armées du Falcon pour porter les équipements de guerre électronique de Thales et pour faire l'avion remplaçant le Transall Gabriel pour le futur.

Sur les activités du programme, je vous rappelle seulement que l'environnement 2017 a été contraint et a eu des impacts très directs sur nos activités. Il y a eu d'abord le Brexit. Nous en reparlerons dans le cadre de la coopération franco-britannique sur les zones de combat.

Il y a eu aussi une remontée en puissance de tensions entre la Russie et les États-Unis, les conflits au Moyen-Orient (conflits au Yémen, conflits entre alliés, Qatar et Émirats, par exemple, la

problématique en Irak, en Syrie). Il y a donc toujours une tension palpable sur laquelle nous sommes obligés d'être en observation puisque nous vendons des avions dans cette partie du monde.

Nous attendons une nouvelle coalition en Allemagne qui fait suite, pour nous, à la préparation du futur. J'y reviendrai aussi.

La loi de programmation militaire nouvelle, qui couvrira la période 2019-2025, a été annoncée il y a quelques semaines.

D'un point de vue économique, concernant l'euro par rapport au dollar, vous avez vu les fluctuations du dollar. La baisse du dollar n'est pas une bonne nouvelle, d'une manière générale, pour l'industrie aéronautique. Cela va nous obliger à préparer le futur en termes de couverture de change. En termes de compétitivité, ce n'est pas à notre avantage.

Les cours du pétrole remontent, après avoir fortement chuté, ce qui a créé des tensions sur les sociétés qui opèrent dans le domaine du pétrole. Cela a pu avoir des conséquences aussi bien dans les achats militaires que dans les achats d'avions civils.

En 2017, en termes de Rafale, il y a eu la livraison d'un Rafale à la France. Sur les 180, il en restera 28 de la 4<sup>e</sup> tranche (2<sup>e</sup> partie) et 3 que nous livrerons en 2018. Il s'agit du remboursement des 3 avions que nous avons pris pour avancer l'Égypte (3 000 places [inaudible ; 18.00]) en avance de phase.

Nous avons poursuivi le développement du F3-R, qui est le nouveau standard. En particulier, ainsi que vous l'avez vu dans le film, il porte le nouveau missile *long-range* air-air Meteor. Il sera livré aux autorités françaises en 2018.

Le soutien des Rafale en opérations auprès de nos armées a occupé nos équipes.

Pour la préparation du développement du F4, un premier marché de préparation nous a été notifié en fin d'année dernière. Nous espérons la notification de ce marché F4 qui fera suite au F3-R à la fin de cette année.

Il y a une nouvelle Loi de programmation militaire. J'en ai parlé. En ce qui concerne la série, 3 Rafale sont à livrer en 2018. Je vous rappelle qu'il y a un trou de livraison pour la France, décidé par les autorités françaises. Il y aura donc zéro Rafale livré à la France en 2019 et 2020. La précédente Loi de programmation militaire prévoyait une reprise des livraisons en 2021. Un léger décalage fera que les reprises de livraison à la France auront lieu en 2022. Il s'agit de ces fameux 28 avions qui devront être livrés dans la période 2022-2024, sur trois ans.

Pour 2023, il est annoncé une 5<sup>e</sup> tranche de 30 avions complémentaires qui seront livrés dans la période 2025-2030.

J'ai déjà parlé du standard F4 et de la prise de commande.

Il faudra statuer sur la composante nucléaire aéroportée qui, comme l'autre composante sous-marine, va se moderniser. Ces décisions seront à prendre durant cette Loi de programmation militaire. Des budgets ont été mis en place pour ce faire.

Nous avons poursuivi les livraisons du Rafale en Égypte. 14 avions ont été livrés. Nous en avons livré 8 en 2017. Il en reste donc 10 à livrer à l'Égypte.

Concernant le Qatar, les 24 Rafale seront à livrer dans l'avenir. Une option de 12 Rafale a été signée. Dans les jours prochains, nous attendons l'acompte qui permettra de mettre en vigueur cette option. Je rappelle que l'option concernait 12 avions. Nous avons de nouveau signé pour 12 avions, avec une nouvelle option de 36 avions.

Nous réalisons les 36 avions déjà commandés.

Nous préparons le futur en réalisant nos obligations d'offsets, c'est-à-dire le fait de travailler avec des sociétés indiennes. Il s'agit de travailler dans l'esprit de ce que le Premier ministre a appelé le « Make In India », c'est-à-dire la construction ou l'association avec des industriels indiens pour fabriquer en Inde de l'aéronautique. Nous avons donc fait ce choix. Nous allons nous installer encore plus à Nagpur. Il s'agit d'une ville entre New Delhi et Bombay, donc sur un axe stratégique du développement indien.

Dans le cadre de la *joint venture* que nous avons créée avec le groupe Reliance, nous investissons dans les fabrications. Nous commençons par des fabrications de Falcon 2000. Dès la fin de cette année 2018, il y aura ainsi les premières pièces de Falcon 2000. Nous poursuivrons la montée en puissance de la fabrication du Falcon dans cette usine. Nous débuterons aussi la fabrication de pièces de Rafale.

Nous verrons la suite, s'il y a des contrats complémentaires. Nous avons bon espoir que l'armée de l'air indienne ait des besoins supérieurs à 36. Nous avons aussi commencé à travailler avec la marine indienne dans le cadre de leur appel à information pour équiper leurs porte-avions actuels et futurs avec des avions de combat. Le Rafale a un avantage fort puisqu'il a été défini à la fois pour l'armée de l'air et la marine dans le cadre des armées françaises.

Concernant le Mirage 2000, en France, la Loi de programmation militaire prévoit la modernisation de 55 Mirage 2000 D. C'est en cours. Nous avons aussi renouvelé le MCO (Mirage Care) par tranche en 2017.

En Inde, avec HAL, nous poursuivons la modernisation des Mirage 2000 indiens qui se transforment en 2000-5. Le développement est maintenant achevé. Ce sont des rétrofits qui sont faits chez HAL et dans lesquels nous apportons une certaine assistance. La responsabilité est maintenant sur les épaules de HAL.

Concernant les Émirats Arabes Unis, lors du dernier salon de Dubaï, une annonce a été faite pour moderniser une nouvelle fois, à partir de fonctions complémentaires, le Mirage 2000-9. Nous sommes en discussion avancée avec les autorités émiriennes sur ce sujet.

Nos équipes se trouvent un peu partout et réalisent de grandes visites de Mirage 2000 pour rallonger, d'une certaine manière, la durée de vie de ces Mirage 2000. Nous avons choisi systématiquement d'envoyer des équipes Dassault dans les installations des armées de l'air clientes pour faire ces travaux. En réalité, nous associons l'armée de l'air locale pour faire ces travaux de grande visite.

Nous n'avons plus beaucoup entendu parler de FOMEDEC. Il s'agit de l'entraînement des pilotes français. Ce contrat a été donné à la société Babcock. Nous avons créé une *joint venture* avec Babcock pour être aux côtés de Babcock au service des armées françaises, l'armée de l'air en particulier, pour travailler dans ce domaine du *training*, c'est-à-dire de l'entraînement des futurs pilotes de chasse. Ce domaine nous intéresse bien évidemment. Ces entraînements se feront avec des Pilatus. L'Alpha Jet reste spécialisé dans de l'entraînement avancé, en particulier sur la base de Cazaux.

Le Japon a notifié en 2017 son 4<sup>e</sup> Falcon de surveillance maritime. Les avions sont achetés un par un. Nous livrerons le premier dans un futur prochain.

La France a poursuivi un certain nombre de travaux sur le Falcon 50. Nous continuons de développer le système d'arme de l'ATL2.

La Loi de programmation militaire prévoit d'ailleurs un passage à 18 avions pour le rétrofit des ATL2 actuels en ATL2 modernisés durant cette période.

En 2017, nous avons eu des contrats complémentaires pour des campagnes d'essais ciblés. Ils ont été réalisés. Nous sommes aujourd'hui en discussion pour prévoir une nouvelle campagne, dès 2018 et peut-être un peu après. Les discussions sont en cours afin de faire voler le nEUROn et poursuivre un certain nombre d'essais face à des défenses identifiées. Cela prépare aussi les travaux concernant les drones de combat.

Concernant les drones de combat franco-britanniques, le Brexit perturbe évidemment non seulement les autorités britanniques, mais tout le monde économique. Nous avons réalisé des études de faisabilité depuis quelques années avec nos partenaires (BAE Systems, Rolls, Safran, Selex et Thalès). Nous sommes maintenant au moment où il faut décider ou non de lancer un

démonstrateur de drone de combat. Au titre du GIFAS et du CIDEF, j'ai appelé nos autorités à essayer de lancer, dans le cadre des plans technologiques, des démonstrateurs qui permettent de lever les risques. Nous souhaitons donc poursuivre cette coopération avec les Britanniques sur le drone de combat.

Néanmoins, ce lancement attendu en début d'année n'a pas été concrétisé pour le moment, ce qui crée une incertitude dans le domaine des avions de combat, surtout concernant la coopération avec les Britanniques.

Concernant les drones de surveillance, les travaux se poursuivent. Je vous rappelle que quatre pays sont concernés. C'est supervisé par l'OCCAR en termes d'agence d'achat. Trois industriels majeurs y travaillent ensemble (Airbus, Leonardo et Dassault Aviation). Le choix a été fait que la nation 4 serait l'Allemagne. Le maître d'œuvre est Airbus. Nous nous inscrivons dans cette logique. Nous avons des équipes en Allemagne qui travaillent avec les équipes d'Airbus. La prochaine étape est une offre complète de développement et d'acquisition de ces drones de surveillance. C'est inscrit dans la Loi de programmation militaire. Nous attendons un contrat plutôt en 2019 de l'OCCAR vers le maître d'œuvre et du maître d'œuvre vers ses partenaires.

Concernant l'aviation de combat, le président de la République a affiché sa détermination à travailler et à préparer le futur avec l'Allemagne. Cela s'est passé en juillet dernier. Il a indiqué qu'il faudrait une feuille de route en 2018. Nous nous inscrivons dans cette logique. Nous travaillons déjà avec Airbus pour préparer cette feuille de route. Nous travaillons évidemment en franco-français avec la DGA, avec les armées, avec nos autres partenaires (Thalès et Safran) pour alimenter cette feuille de route dans le grand domaine des systèmes, au sens très large du terme, c'est-à-dire les systèmes de systèmes. Le système aérien de combat comprend non seulement l'avion, mais les drones (de combat, de surveillance), les réseaux qui permettront de relier tous ces domaines, les futurs AWACS, les futurs avions relais et les avions de guerre électronique.

Nous travaillons plus particulièrement sur des concepts d'avions de combat du futur. Je rappelle les délais. Il s'agit d'avions de combat qui devraient entrer en service autour de 2040.

Le marché de l'aviation d'affaires est toujours difficile depuis quelques années. Il y a néanmoins deux nouvelles intéressantes et importantes pour nous en 2017. D'une part, le marché de l'occasion a repris des couleurs. C'est ce que nous avons observé par le nombre d'avions vendus. Les stocks d'avions d'occasion chez nos *brokers* et chez nous se sont bien mieux vendus. D'autre part, la baisse des prix des avions d'occasion, en tout cas concernant les Falcon — c'est un peu moins vrai pour nos concurrents —, s'est arrêtée. Nous stabilisons les prix, ce qui est une bonne nouvelle. En général, quand le marché de l'aviation d'occasion commence à reprendre des couleurs, le marché des avions neufs suit.

Nous avons assisté à une reprise assez forte aux États-Unis. La fin 2017 a donc été pour nous plutôt bonne concernant le continent nord-américain pour les ventes.

Un autre sujet est évidemment l'arrêt du moteur Silvercrest et la sortie par le haut en lançant un programme 6X en remplacement du programme 5X. J'en parlerai plus tard. Je précise tout de suite que le lancement du 6X n'est pas en lieu et place de la préparation du futur et du lancement d'un futur Falcon. Je vous en ai déjà parlé, même si je ne vous en ai pas dit grand-chose. Mais n'attendez pas que je vous en dise davantage aujourd'hui.

Concernant le positionnement du Falcon 6X, le but était de refaire quelque chose ressemblant au 5X. En effet, le marché attend une grande cabine dans le segment des 5 000 nautiques. Il fallait donc choisir un moteur qui se rapproche le plus possible de ce qu'était le Silvercrest en termes de spécifications techniques. Nous n'avons pas changé.

Le seul moteur que nous avons trouvé à cet égard est le Pratt & Whitney 812, dérivé de la famille des Pratt & Whitney 800. Ce moteur est un peu plus lourd et un peu plus puissant. Il nous a donc obligés à réoptimiser l'avion pour en faire un 6X. C'est pour cette raison que le 6X sera un peu plus

long, donc avec un volume plus important. La largeur de la cabine est la même. Le volume sera donc un peu plus spacieux. Il y aura un peu plus de masse. Le moteur pèse un peu plus.

Il y a donc une inversion des courbes de risque. Il y avait beaucoup trop de risques sur le Silvercrest. Il y a beaucoup moins de risques sur le Pratt & Whitney. Cela permet de nous engager de manière beaucoup plus sérieuse sur le planning prévu pour livrer le premier avion en 2022. Le premier vol est prévu en tout début 2021.

Nous avons déjà beaucoup parlé des performances quand on vous a annoncé ce nouvel avion. La distance franchissable est de 5 500 nautiques à Mach 0,8. Il peut aller à Mach 0,9. Par exemple, à Mach 0,85, on peut parcourir les distances Moscou-New York, Paris-Pékin, Shanghai-Melbourne. À Mach 0,8, on peut parcourir Londres-Los Angeles. Ce sont des *peer-points* [inaudible ; 31.24] très demandés.

Je ne vous en dis pas davantage. Nous avançons sérieusement dans les études. Nous sommes dans une phase active de pré-développement de cet avion. Pour des raisons de confidentialité, je n'en dis pas davantage. Vous pouvez poser des questions, mais je n'y répondrai pas. Nous mettons en place évidemment les investissements pour préparer l'arrivée de ce futur Falcon.

Le Falcon 8X est une réussite. C'est un avion bien né et mature. Nos clients l'apprécient beaucoup. Il a été certifié pour être utilisé aussi à London City. Il a l'ADN de ces avions très flexibles qui peuvent être utilisés sur les petites pistes. C'est un avion qui fait Singapour-Londres. Nous avons équipé le 8X, dès ses débuts, avec le nouveau système FalconEye, d'un très bon niveau de maturité, qui offre une meilleure sécurité au pilote. Par conséquent, il est très demandé. Il équipe déjà d'autres avions et il équipera tous nos avions pour ceux qui prendront cette option.

Nous poursuivons aussi les travaux sur une meilleure connectivité de nos avions. La demande croît chaque jour à cet égard. Il s'agit d'avoir davantage de haut débit et d'être capable, un peu partout dans le monde, de se connecter plus facilement avec les réseaux de communication. C'est l'une des priorités que nous avons donnée à nos Falcon.

La gamme a été révisée avec l'arrivée du 6X. La gamme à la vente est ainsi complétée grâce au 6X dont la commercialisation a débuté.

Nous avons livré notre 2 500<sup>e</sup> Falcon. Il y a entre 2 200 et 2 300 Falcon en service aujourd'hui de par le monde. Peu sortent de l'utilisation. Les très anciens, comme les Falcon 10 et 20, ont déjà commencé. Mais il y a toujours beaucoup de Falcon en service un peu partout.

Étant donné qu'il y a beaucoup de Falcon en service partout, nous devons en permanence améliorer notre soutien. C'est toujours une grande attente de nos clients. De gros efforts ont été faits année après année sur le domaine du soutien. Je vous l'ai dit.

Ces efforts sont reconnus, d'une part et avant tout, par nos clients. D'autre part, ils sont reconnus par ceux qui notent. Il y a ainsi des *pro-pilotes* [inaudible ; 34.00], comme AIN qui a pris beaucoup d'importance dans ce domaine. Nos notes dans le domaine du soutien ont largement grimpé ces dernières années. Nous ne le faisons pas pour les notes, nous le faisons vraiment pour la satisfaction de nos clients. Cela va continuer. Il y aura non seulement davantage d'options offertes à nos clients, mais aussi des services supplémentaires proposés.

Ainsi que cela vous a été annoncé en début d'année, les prises de commandes s'élèvent à 41 avions. Il y a eu une annulation de trois 5 X.

Le nombre de ventes progresse par rapport à 2016. Concernant le Rafale, le contrat avec le Qatar n'est pas rentré en 2017. J'espère qu'il rentrera dans les prochains jours, en 2018.

Il y a eu 49 livraisons de Falcon. Nous avons « guidé » à 45. Le chiffre est donc un peu supérieur, comme en 2016. Nous avons aussi livré 9 Rafale, mais la répartition entre la France et l'Égypte est différente.

Le carnet de commandes s'élève aujourd'hui à 52 Falcon et 101 Rafale, dont 70 Rafale à l'export, sans l'option du Qatar, et 31 Rafale en France (28 de la 4<sup>e</sup> tranche, 2<sup>e</sup> partie, et 3 que nous livrerons en 2018).

Les prises de commandes s'élèvent à 3,2 Mds€, soit une progression de la prise de commandes de Falcon.

Le chiffre d'affaires s'établit à 4,8 Mds€, en nette progression par rapport à 2016.

Le carnet de commandes est stabilisé à 18,8 Mds€.

En pourcentage, la recherche et le développement ont baissé, à 6,5 % du chiffre d'affaires. Cela s'explique par l'augmentation du chiffre d'affaires. Nous avons donc dépensé 313 M€ en 2017. Ce n'est pas un retrait par rapport à 2016, mais par rapport à ce que nous pensions faire. En effet, si nous avons beaucoup travaillé sur le 5 X dans le cadre des essais en vol, nous avons arrêté à partir de septembre dès lors que nous avons compris que le problème du moteur ne nous permettait plus de développer normalement le 5 X, avant d'en arriver à l'annulation du Silvercrest.

Dans les prochaines années, avec le 6X et le futur Falcon, nous devrions augmenter ce budget de recherche et de développement.

Thales a publié ses comptes. Comme vous le voyez, chaque année qui passe montre une amélioration de la marge nette ajustée de Thales. C'est donc une société qui se porte bien et qui a beaucoup progressé. La marge nette ajustée est de 6,2 % à 982 M€. Nous en prenons 26 % qui alimentent le net, ainsi que vous le verrez ensuite.

Pour rappel, Thales s'est lancé dans l'opération d'achat de Gemalto qui aura lieu en 2018.

Le résultat opérationnel est en hausse, à 348 M€ (contre 218 M€ en 2016). C'est donc une nette amélioration liée au chiffre d'affaires.

Je passe le résultat financier qui est identique.

Pour Thales, le chiffre est de 245 M€ (contre 980 M€ de la diapositive précédente).

La légère augmentation des impôts est évidemment due à l'augmentation du chiffre d'affaires et à un certain nombre de prévisions. En effet, le Code des impôts change un peu. La fiscalité augmente. Il y a aussi quelques surtaxes cette année, comme vous le savez, pour rattraper le passé.

La marge nette est de 489 M€, en hausse de 23 % par rapport à 2016. La marge nette représente 10,2 % contre 10,7 % en 2016. En effet, la proportion d'apports nets de Thales, en due proportion du chiffre d'affaires, est évidemment un peu inférieure et la proportion d'impôts un peu supérieure.

La trésorerie s'élève à environ 1 Md€. Il y a deux raisons à cela. D'une part, il y a les acomptes des contrats exports du Rafale. D'autre part, nous avons baissé nos stocks. Nous avons en effet légèrement ralenti les cadences de fabrication des Falcon afin de s'adapter au marché qui a baissé ces dernières années.

Pour ceux qui le demanderaient, le *free cash flow* se situe autour de 1,2 Md€. Je parle sous le contrôle de Loïc.

Sur le résultat net de 489 M€, nous maintenons le même *payout*. Je tiens à rappeler que ce *payout* est très faible comparé à ce qui a lieu dans les sociétés internationales et qu'il est faible comparé à ce qui a lieu dans les autres sociétés françaises. C'est un choix de l'actionnaire de référence, M. Dassault, de laisser l'argent principalement dans la société afin de préparer le futur. Néanmoins, nous versons des dividendes à l'actionnaire — ce qui est normal — à hauteur de 26 %, soit 127 M€ pour 2017, soit une progression par rapport à 2016.

Je rappelle aussi que la politique de la maison, de manière historique, est aussi de payer de la participation et de l'intéressement aux salariés. Il s'agit donc d'intéresser au résultat l'ensemble des salariés de la maison. Nous allons donc verser 99 M€, soit une nette progression, en 2017. Nous appliquons la règle des trois tiers (un quart pour l'actionnaire, un quart pour les salariés et deux quarts pour la société Dassault qui les conserve pour préparer le futur).

Vous savez qu'il existe des tensions sur le prix des Falcon, sur le marché des Falcon. Dans ce monde compétitif, nous avons donc besoin d'améliorer notre efficacité. Nous avons donc lancé un Plan de transformation qui consiste à faire encore plus de numérique et à spécialiser nos usines. Cela a occasionné le lancement d'un certain nombre de chantiers, au sens propre du terme. Il y a eu un certain nombre de transferts de fabrication afin de mieux spécialiser nos usines, mieux investir dans les sites que nous conservons. Nous conservons l'ensemble des sites. Il s'agit d'être plus efficace demain.

La stratégie 2018 est affichée ici :

- livrer le standard F3-R à la DGA et aux armées françaises,
- contractualiser le standard F4 du Rafale,
- signer la commande, qui vient d'être annoncée, d'avions de guerre électronique (CUGE),
- participer à l'élaboration du contrat qui permettra le lancement définitif du développement et de la série du drone MALE de coopération européenne, pour lequel je tiens à préciser que nous serons très certainement candidats pour toucher les premiers fonds européens qui abonderont ce programme de coopération,
- poursuivre les développements du nEUROn, qui est un formidable banc d'essai pour évaluer la furtivité et ce que peut être un drone de combat,
- lancer les études pour le futur avion de combat et le futur système de combat, ce pour quoi nous travaillons main dans la main avec Airbus, la DGA française et la DGA allemande,
- signer la modernisation des Mirage 2000-9,
- poursuivre nos prospections de Rafale, sachant que des pays vont rentrer dans le Rafale et d'autres pays déjà détenteurs de Rafale vont prendre des options,
- continuer la vente de l'ensemble de la gamme des Falcon qui se renouvelle,
- exécuter les contrats en cours avec le respect des délais, évidemment, de la qualité et, surtout, des coûts,
- continuer nos efforts dans le domaine du soutien, ce qui constitue un effort que nous poursuivons non seulement dans le monde civil mais aussi dans le monde militaire (nous accompagnerons ainsi pour la France les réformes qui sont en train d'avoir lieu pour améliorer les disponibilités des avions français et l'efficacité des industriels au service des armées),
- développer le Falcon 6X,
- préparer le futur Falcon,
- faire en Inde cette usine dont je vous ai parlé,
- s'assurer de l'efficacité de la société dans les prochaines années par le Plan de transformation.

Il s'agit donc d'une année très chargée.

Nous faisons une *guidance* de livraison de 40 avions qui s'explique par la baisse de cadence. Vous savez que nous avons une gestion prudentielle. Nous avons donc baissé nos cadences. Nous verrons comment se comportera le marché en 2018 pour savoir si nous devons adapter les cadences à la hausse.

Il est prévu la livraison de 12 Rafale (3 à la France et 9 à l'export).

Nous annonçons un chiffre d'affaires de 2018 proche de celui de 2017.

Voilà ce que je voulais vous dire avant de pouvoir répondre à vos questions.

**QUESTIONS & RÉPONSES****Éric Trappier***Président-Directeur Général*

**Chloé Lemarié :** Concernant votre *guidance* 2018, vous indiquez un chiffre d'affaires stable avec une baisse de 9 Falcon livrés. Qu'est-ce qui compenserait le chiffre d'affaires manquant, hormis les 3 Rafale livrés à la France ? J'imagine qu'il y a une partie du standard F3-R. Mais n'y aurait-il pas aussi le support Falcon ou Rafale ?

**Éric Trappier :** Le premier sujet est évidemment la livraison du standard F3-R. Vous savez que c'est au moment de la livraison que l'on rentre le chiffre d'affaires. La rentrée du chiffre d'affaires, conséquent, de ce standard F3-R aura donc lieu en 2018. C'est la première raison.

La deuxième raison, ainsi que nous le verrons, est que les mix ne sont pas tout à fait les mêmes entre les livraisons d'une année et celles d'une autre.

Ce sont principalement ces deux sujets qui feront ce que nous prévoyons être un chiffre d'affaires équivalent.

**Chloé Lemarié :** Ma deuxième question porte sur la baisse de la R&D cette année. Pourrions-nous avoir une indication de *trend* pour 2018 en termes de dépenses ?

De façon plus générale, quelle pourrait être l'enveloppe des R&D au prochain pic [inaudible] [44.59] des décennies prochaines enregistrée dans le parcours de développement du 6X, relativement avancé pour le futur ?

**Éric Trappier :** Je vais commencer à être frustrant au niveau des réponses. Mais nous ne « *guidons* » pas la R&D. En revanche, je corrige : la R&D de 2017 va augmenter par rapport à celle de 2016, non pas en due proportion du chiffre d'affaires, mais en valeur absolue. Elle est passée en effet au-dessus de 300 M€ alors qu'elle était inférieure en 2016. C'est ce que j'ai dit dans ma présentation. Nous verrons ce qu'il en est du chiffre d'affaires, mais la valeur absolue de la R&D va augmenter. En effet, le 6X se lance. Étant donné que je souhaite qu'il aille aussi vite que possible, nous allons y mettre les moyens. Au même moment, nous n'arrêtons pas et nous poursuivons le développement ou le lancement du futur Falcon. Forcément, la R&D va augmenter. Mais je ne vous dis pas dans quelle proportion. C'est ce que vous découvrirez l'année prochaine à la même époque.

**Intervenant [46.06] :** J'ai une question concernant la Malaisie qui a annoncé ce matin que la décision de l'Union européenne de baisser ces importations d'huile de palme pourrait avoir un impact sur les appels d'offres d'avions de combat à venir. [inaudible] [46.25] avec eux si les négociations continuaient ? Quelle est votre réaction sur cette situation ?

Concernant les Émirats, vous avez parlé des Mirage. Y a-t-il toujours aussi des discussions sur le Rafale ?

Concernant les options, y a-t-il des discussions en ce moment avec l'Égypte pour d'autres Rafale ?

**Éric Trappier :** Les élections se préparent en Malaisie. L'huile de palme est un sujet indépendant de ce que nous faisons ici, mais cela peut impacter politiquement la relation entre plusieurs pays. Il y a une réalité de l'huile de palme. Des discussions ont lieu entre les autorités européennes, françaises, malaisiennes et d'autres pays de la région. C'est un sujet. Notre sujet consiste à proposer le meilleur avion de combat possible à l'armée de l'air malaisienne. Des discussions ont eu lieu depuis longtemps déjà. L'avion a été évalué. La reprise de discussions dans ce domaine sera fonction de l'arrivée du nouveau Gouvernement. Pour l'instant, je ne peux pas faire de commentaires supplémentaires.

Concernant les Émirats Arabes Unis, la réponse est : oui, nous discutons avec les Émirats Arabes Unis. Mais nous discutons pour l'instant du Mirage 2000-9. Nous fabriquons des avions relativement solides qui durent assez longtemps. Vous le voyez, l'armée de l'air française va conserver ces Mirage 2000-9 très longtemps. Elle les modernise de nouveau aussi avec le Mirage 2000 D. C'est pareil pour les Émirats. Ce n'est pas très bon pour le business. Il serait préférable de vendre tout de suite des Rafale. Mais cela veut dire aussi que nos clients sont très satisfaits de nos avions, de nos Mirage. Nos Mirage durent longtemps. Ils sont efficaces dans les opérations. Ils sont capables d'être modernisés. On l'a vu aux Émirats la première fois avec le Mirage 2000-9. On le voit en Grèce. On continue à le voir aux Émirats. On le voit en France. Ce sont des avions évolutifs. Du coup, ce sont des signes de confiance, de partenariat avec ces armées de l'air qui utilisent le Mirage 2000. Par conséquent, j'ai grande confiance que ces utilisateurs de Mirage 2000, comme l'Égypte, le Qatar et l'Inde, vont continuer et achèteront du Rafale après le Mirage 2000.

Concernant les options, nous espérons toujours exercer des options. Une première est exercée au Qatar. Il y a des options en Égypte et ailleurs. En Inde, il ne s'agit pas d'options, mais nous espérons poursuivre la réussite que représentent ces premiers 36 Rafale. Comme vous le savez, le besoin de l'armée de l'air indienne est supérieur. Nous avons donc bon espoir de continuer à vendre des Rafale dans les pays où nous avons déjà vendu des Rafale. Et il y a de nouvelles options au Qatar.

**Guillaume Lecompte-Boinet** : Vous avez donc vendu 38 Falcon en 2017, en net. Quel est votre objectif de prises de commandes de Falcon en 2018 ? Est-il du même ordre pour avoir *grosso modo* un *book to bill* pour 40 livrés ?

**Éric Trappier** : Le problème des livraisons est lié aux commandes. Mais ce n'est pas tout à fait une bijection. C'est bien tenté de votre part, mais je ne vous dirais pas la *guidance* que nous mettons en place nous-mêmes. Ce n'est pas très facile à faire en réalité. Il n'y a donc pas de *guidance* de ventes de Falcon. Nous cherchons à en livrer 40. Les 40 que nous livrerons potentiellement en 2018 sont, pour la plupart, déjà fabriqués. Nous avons un carnet de 52 avions, dont des 5X qui vont être transformés en 6X. C'est prévu. En réalité, la bijection n'est pas faite. Ce qu'il faut, c'est vendre des avions, d'une manière générale. Nous disposons d'une gamme complète. Nous vendons des avions. Certains vendus aujourd'hui peuvent être livrés dès 2018. Mais, pour la plupart, ils seront livrés après 2018 puisque nous prenons les commandes au fur et à mesure. Il y en a 52 en commande. Si nous en livrons 40, vous voyez que nous avons un peu plus d'un an dans le carnet.

**Thierry Vigoureux** : Il semble qu'il y ait une certaine réticence de l'Égypte vis-à-vis du Rafale, liée aux missiles SCALP. Le composant américain bloquant [inaudible ; 50.32] peut-il être développé par l'industrie européenne dans des délais raisonnables ?

**Éric Trappier** : Je ne vais pas faire de commentaires. Le sujet est sensible. Je n'ai pas la main dessus. Vous parlez du missile SCALP. Il s'agit d'un contrat séparé passé par MBDA. Ce sont des sujets très sensibles. Ils sont discutés entre les États, entre les États clients et les États fournisseurs, c'est-à-dire la France. S'il y a des autorisations à demander — le moins possible —, cela se fait entre l'État qui fournit le composant et l'État qui fournit l'avion, donc la France. Je n'ai pas de commentaires particuliers à faire sur le sujet. Concernant l'Égypte, nous avons quand même débuté les livraisons des avions. Une confiance s'est donc instaurée entre l'Égypte et nous pour livrer les Rafale avec les armements.

**Philippe Bonnet** : Je voudrais savoir sur quel calendrier de livraison les Belges pourraient compter en cas de marché pour le Rafale.

**Éric Trappier** : Comme je le dis souvent, les calendriers sont liés au T0 et les T0 sont liés à la signature d'un contrat. Quand la Belgique souhaite-t-elle signer un contrat avec nous ? C'est une

question qu'il faut poser aux autorités belges. Munis d'un stylo et de quelques clauses juridiques, nous pourrions signer très rapidement. Je rappelle que c'est la France, en termes de Gouvernement, qui fait une offre d'État à État. Nous prêterons donc le stylo à la France pour signer, mais il me semble que cela peut avoir lieu assez rapidement. Le temps pour livrer est ensuite d'environ trois ans à partir d'un TO, c'est-à-dire d'une signature et d'un premier paiement.

**Jean-Dominique Merchet :** Quelle est la cadence de production aujourd'hui dans vos usines du Rafale et du Falcon ?

**Éric Trappier :** Pour le Falcon, le calcul est assez facile. Nous en avons livré 49. Il suffit de diviser 49 par 11. Cela vous donne un ordre de grandeur. Ce n'est pas tout à fait exact parce qu'il peut y avoir des reports d'une année sur l'autre. On pourrait diviser 40 par 11 et cela donnerait la cadence. Je vous laisse faire le calcul. Cela vous donne une fourchette.

Pour le Rafale, comme pour les Falcon, la question de la réponse de la cadence est complexe. En effet, si on parle de cadence de livraisons, cela dépend de nos commandes, de nos livraisons de commandes. On doit atteindre 2,5 dans les prochaines années, voire un peu plus.

Ensuite, il y a les cadences usine par usine. L'usine de Seclin est en amont. Elle est déjà montée en puissance dès aujourd'hui. D'autres usines d'assemblage sont en train de monter en puissance (Biarritz, Martignas). L'usine de Mérignac montera en puissance en dernier puisqu'il s'agit de l'assemblage final. La cadence correspond à une organisation qui permet de livrer, concernant le Rafale, les avions au moment où nous avons promis les avions, tout en lissant au mieux les travaux réalisés dans les usines de production.

Nous en étions à une cadence 1 pour la France avec 11 avions par an. Nous allons livrer un petit peu plus de 2,5 avions par mois dans les prochaines années. Il y a donc une montée en puissance du Rafale de la part de Dassault et de nos sous-traitants.

Je répète aussi que, pour moi, il est plus facile de monter les cadences que de passer en dessous de la cadence 1. Je préfère avoir plus de travail que moins. Certes, cela donne mal à la tête à ceux qui doivent fabriquer les avions, mais ils sont payés pour cela.

**Vincent Lamigeon :** On a l'impression d'une certaine déception de votre part sur le passage d'un projet d'avion de combat du futur franco-britannique à un avion franco-allemand. Avez-vous des craintes sur les compétences allemandes en termes [inaudible] [54.49] ? Du coup, l'avion que vous développeriez avec les Allemands serait moins bon que celui que vous pourriez développer avec les Britanniques.

**Éric Trappier :** Ce sont deux sujets séparés. Si vous avez perçu de la déception chez moi, elle se situe sur le projet franco-britannique. Cette déception ne concerne pas mes amis britanniques, les industriels britanniques de BAE Systems qui se sont mobilisés avec nous sur ces sujets. Cela fait cinq ou six ans que nous faisons des études. Et nous souhaitons obtenir un marché pour faire un démonstrateur. Ceci n'est pas venu. Vous pouvez donc voir une certaine déception dans mes propos. Par ailleurs, le sujet concerne les drones de combat. Vous savez que les Britanniques sont engagés dans l'acquisition de F-35. Pour l'instant, jusqu'à présent, dans le cadre de Lancaster House et des travaux que nous avons menés avec eux, nous n'avons pas parlé d'un futur avion de combat, mais d'un drone de combat et d'un démonstrateur, donc complémentaire aux avions de combat.

Le projet franco-allemand est très différent. Il s'agit d'une approche vue par le haut, aussi bien politiquement que techniquement. Politiquement, cela concerne les deux chefs d'État. C'était aussi le cas avec les Britanniques. Par ailleurs, en termes techniques, il s'agit de se demander, à horizon 2040, ce que sera l'arme aérienne en général. Quels seront les avions de détection et de guet aérien ? Quels seront les avions de surveillance (drones MALE, avions de surveillance) ? Quels seront les avions de combat ? Quelles seront les armes ? Pour quels types de missions ? Cela

concerne 2040. Aujourd'hui, nous ne sommes qu'en 2018. Il s'agit donc d'une approche plus globale pour laquelle nous avons débuté les travaux.

Pour moi, il n'y a pas un transfert de franco-britannique vers du franco-allemand. Il s'agit bien de deux approches différentes. Il y a une approche franco-britannique qui « patine » un peu, ce qui est très certainement dû à des conséquences du Brexit qui occupent le pouvoir politique britannique à juste raison. C'est en effet un sujet complexe et important pour les Britanniques dans les prochaines années.

Quant au sujet franco-allemand, qui concerne 2040, ce qui est plus lointain, nous n'avons pas encore défini aujourd'hui si nous allons faire des démonstrateurs ou des prototypes. Nous en ferons très certainement.

Je vous le dis très ouvertement, je suis très enthousiaste à définir un nouveau système de combat aérien et un nouvel avion de combat. Nous en avons les compétences. Croyez-moi, notre bureau d'étude est très content de la perspective d'un futur avion de combat en parallèle de l'amélioration continue du Rafale et de la formation de groupes de surveillance et peut-être de combat avec les Britanniques. Le bureau d'étude va être bien chargé. Nous sommes très enthousiastes. Je partage cet enthousiasme de préparer le futur. Dans « franco-allemand », il y a aussi le terme français. Nous servons les armes françaises. Nous sommes tout à fait enthousiastes.

**Olivier Brochet** : Sur les *business trades* [inaudible ; 58.07], vous avez dit que les États-Unis avaient été plutôt bons pour vous en fin d'année 2017. D'une manière plus générale, sur l'ensemble des marchés par zone géographique, comment voyez-vous les perspectives ?

Par ailleurs, sur une des diapositives, vous évoquez un accord de coopération avec le Qatar dans le cadre de l'option de 36 avions. Pouvez-vous nous rappeler ce que recouvre cet accord de coopération ?

Enfin, pouvez-vous nous donner une évolution des couvertures de change pour 2018 et au-delà ?

**Éric Trappier** : Sur le premier sujet, nous avons une grande partie de notre base installée en Falcon aux États-Unis. Le renouvellement des gammes aux États-Unis s'est décalé du fait de la crise qui est maintenant de longue date et du fait des incertitudes générées par les élections ou par l'attente des mesures fiscales, etc. Il semble qu'il y ait une stabilisation, toute relative, de l'économie américaine et plutôt [inaudible] [59.17]. Les mesures fiscales américaines ont été annoncées. Elles sont maintenant comprises et anticipées par les sociétés américaines. On sent que c'est le moment de la reprise aux États-Unis. Dans toute notre gamme, que ce soit les 8 X que nous avons commencé à vendre aux États-Unis, les 2000 qui ont été toujours été *best-seller* ou les 900 qui restent très aimés aux États-Unis, l'arrivée du 6 X peut être aussi une très bonne option pour nos amis américains. Les États-Unis restent un marché prioritaire pour le groupe.

En Europe, nous sommes chez nous. L'Europe du nord est toujours une zone géographique occupée. La gamme classique, Falcon 2000 pour ceux qui voyagent beaucoup en Europe ou 8X pour ceux qui font des allers-retours en Asie, par exemple, va être renforcée par la nouvelle offre en 6 X. À partir d'un 6X, en partant de Paris, on peut couvrir de nombreuses grandes destinations de par le monde. On espère donc renforcer notre capacité de vente au travers du lancement du 6X et du fait de la crédibilité que nous avons maintenant avec Pratt & Whitney.

Sur le reste du monde, l'Asie reste une priorité. Je vous le dis chaque année qui passe. C'est long. Vous savez, nous sommes patients. Nous avons fini par vendre les Rafale. Vous voyez que nous sommes tenaces. Nous avons une bonne gamme, des bons avions Falcon. Petit à petit, nous vendons des avions.

Par exemple, en Chine, nous avons vendu des 8 X. Nous allons les livrer. La Chine étant loin de nombreux pays, le 8X est certainement l'avion que nous y vendrons le plus. Nous avons aussi vendu beaucoup de 7X en Chine.

Le reste de l'Asie achète aussi de plus en plus d'avions Falcon. Il y a de nouvelles économies qui se développent en Asie. Par conséquent, nous croyons beaucoup à la zone asiatique.

Je passe sur le Japon où nous avons vendu quelques avions de surveillance maritime. Nous espérons y vendre un peu plus d'avions gouvernementaux dans le domaine de la surveillance maritime, voire de la guerre électronique.

En Afrique, les choses repartent. On le voit. Certaines sociétés ont été très touchées par la baisse des cours du pétrole. Cela repart. Cela devrait donc aussi repartir dans le domaine des ventes.

Dans l'Europe, j'ai placé la Russie. C'est une Europe géographique, ce n'est pas l'Union européenne. Nous vendons aussi beaucoup de Falcon à nos partenaires russes.

Il s'agit donc vraiment d'une politique géographique mondiale. Chaque zone a ses spécificités et ses préférences. Je n'ai pas de chiffres à donner en particulier sur ces zones.

Concernant la deuxième question, l'accord de coopération est très simple. Nous nous sommes mis d'accord automatiquement sur des livraisons et des prix en fonction de la levée des options des 36 avions. Ils peuvent lever une option 12 par 12, ou 24 et 12. Il y a des mécanismes qui leur permettent automatiquement de lever ces options. Pour eux, c'est une facilité. Ils ne sont pas obligés de refaire tout le circuit financier. Ils ont mis en place chez eux aussi les provisions. C'est une facilité d'achat pour le futur.

Enfin, concernant la couverture de change, nous avons un *fixing* qui doit être à 1,21. Comme tout le monde, nous suivons le cours du dollar. J'ai l'impression que le dollar est en train de baisser largement. Il va donc falloir reprendre des couvertures de change. Cela fait partie de la vie de la société. Il y a des plus-values latentes qui rentrent et qui sortent. Nous allons reprendre des couvertures. Le directeur financier, qui est là, est à l'affut. D'une manière générale, la baisse du dollar n'est pas une bonne nouvelle pour nous. C'est une bonne nouvelle pour nos amis américains.

**Pierre Tran :** Vous attendez bientôt un contrat pour les trois Falcon pour la guerre électronique. De quel type de Falcon s'agit-il ?

**Éric Trappier :** C'est en cours de discussion, mais il s'agira du 7X ou du 8X. Ce sont plutôt des *long-range*.

**Pierre Tran :** Quelle en est la valeur globale ?

**Éric Trappier :** Je ne sais pas vous dire. Je connais le prix de trois avions. Mais il y a l'équipement de Thales. Et c'est Thales qui connaît son prix. Et il y a l'intégration, ce qui signifiera des contrats pour Thales et pour nous. À ce stade, tant que le contrat n'est pas signé, je ne sais pas. Et, quand il sera signé, je ne vous le dirai pas. Ce sera à la DGA de vous le communiquer.

**Pierre Tran :** Comment voyez-vous la Suisse ? Y a-t-il un intérêt pour les Rafale ? Il y aura en effet éventuellement le « compressement » de deux types d'avions de guerre.

**Éric Trappier :** Pour la Suisse, vous connaissez l'histoire. Il fallait remplacer les F-5 qui sont de petits avions. Le Rafale était [inaudible] [1.05.19] en termes de capacités opérationnelles. Le choix s'est arrêté sur le Gripen pour qu'un petit avion remplace un petit avion. Du coup, c'était moins cher, même si nous avons fourni des argumentaires pour expliquer que l'on ne compare pas forcément des avions *apples to apples* quand on compare un Gripen et un Rafale. En l'occurrence, la votation a bloqué cet achat. Les Suisses sont toujours très raisonnables dans leur votation, d'une manière générale.

Il y a maintenant aussi une demande de remplacement des F-18. Je pense que le Rafale, qui était très pertinent pour remplacer les F-5, est encore plus pertinent pour remplacer F-5 et F-18. Je ne pense pas que les Suisses souhaitent baisser leur niveau de capacité en termes d'arme aérienne, et donc le Rafale, pour remplacer le F-18, c'est le bon avion. C'est le plus petit avion, me semble-t-il, capable de faire les missions. Le Gripen est plus petit, mais il ne fait pas les missions, du moins pas de la même manière et de manière bien moindre. Le Typhoon est bien plus gros que le Rafale. Quant

au F-35, je ne sais pas comment il décolle des cavernes [inaudible ; 1.06.34], etc. Il y a un besoin de manœuvrer dans les montagnes. Je pense que le Rafale se positionnera bien.

Les Suisses vont envoyer un appel d'offres. Ils vont lancer une nouvelle compétition. Nous attendons bientôt cet appel d'offres pour des décisions dans les prochaines années. Un programme a été annoncé par la Suisse. Nous avons bon espoir.

**Pierre Tran** : Quel est le calendrier pour cet appel d'offres ?

**Éric Trappier** : Ce sont les Suisses qui doivent communiquer. Nous attendons. Nous sommes très patients. Nous nous préparons. Nous avons toujours un bureau en Suisse. Nous avons des contacts avec nos partenaires industriels suisses. Nous serons très mobilisés et motivés sur la Suisse.

**Pierre Tran** : Concernant la Belgique, on attend un conseil juridique sur l'offre.

**Éric Trappier** : Vous dites « on ». Je n'attends pas de conseil juridique. J'ai reçu un appel d'offres. Je [inaudible] [1.07.25] dans l'appel d'offres. On n'y a pas répondu parce que la France a décidé de faire un partenariat plus large. Mais, dans l'appel d'offres, il était indiqué que, de toute manière, d'entrée de jeu, cela n'engageait personne d'y répondre et, en tout cas, pas les autorités belges.

J'ai quand même un avis, j'ai le droit de penser. Je pense qu'un gouvernement ou un pays souverain peut faire ce qu'il veut. Il peut arrêter un appel d'offres quand il le veut. Il peut acheter sans appel d'offres. Il a la liberté d'un achat « sur étagère ». Il y a ensuite un problème de communication et de choix politiques. Même les Indiens ont arrêté l'appel d'offres pour les 126 avions et en ont acheté 36. Cela s'est fait de manière tout à fait légale — je dis ceci pour ceux qui lisent la presse. Cela a été publié par les autorités indiennes. Le processus a été suivi. Ce n'est pas tout à fait le même.

Je rappelle nos aventures en Corée. Ce n'est pas forcément le gagnant qui a gagné. Je rappelle que l'appel d'offres des Pays-Bas a été envoyé à Dassault après que le choix du F-35 a été effectué, pour justifier ce choix. On peut lister à l'infini le choix des appels d'offres.

**Thierry Dubois** : Concernant les Falcon de guerre électronique, s'agira-t-il forcément d'avions neufs ? Ou cela pourrait-il être des transformations d'avions déjà en service ?

**Éric Trappier** : *A priori*, il s'agit plutôt d'avions neufs. En tout cas, je préfère vendre des avions neufs. Tant que le contrat n'est pas signé, nous verrons ce qu'il en est. Nous nous adapterons.

**Intervenant [1.09.21]** : Monsieur le président, nous sommes nombreux à avoir apprécié votre intervention à l'Assemblée nationale. C'était très bien vu. Mais n'avez-vous pas été un peu trop bon prince à l'égard de la coopération, surtout concernant les avions militaires ? À notre connaissance, les expériences que nous avons eues ont donné des avions hybrides plutôt ratés. Les délais ont été dépassés. Les coûts que l'on pensait réduits ont été plutôt plus élevés. Il y a eu des barrages à l'exportation. Et, au final, à en juger par l'Eurofighter, les partenaires sont partis plutôt fâchés les uns contre les autres. Par conséquent, au titre d'une réconciliation franco-allemande, il y aurait peut-être mieux à faire que de faire un avion franco-allemand.

**Éric Trappier** : Je n'ai pas la réputation d'être bon prince, mais tant mieux si je le suis...

Il y a une différence entre les coopérations que vous citez et celle à laquelle nous pourrions participer. Si nous y sommes, si on nous donne le leadership, les coopérations pourraient être réussies. Je dis bien « pourraient » parce que cela dépendra de ce que nous imposent les États et comment eux-mêmes s'organisent. Je pense à l'exemple de nEUROn. Nous étions six pays. Nous étions six industriels. Pour 400 M€, nous avons conçu un objet qui vole bien, qui est très furtif. Il n'y en a pas d'autres dans le monde à savoir faire cela. On l'a fait dans les temps et dans les budgets.

Dassault n'a pas eu le pilotage du drone nEUROn parce que nous serions influents à droite ou à gauche mais nous l'avons eu par la légitimité. Nous sommes légitimes à piloter une équipe par nos compétences aéronautiques. Je le dis parce que c'est vrai. Je ne le dis pas pour fanfaronner. Je ne suis donc pas bon prince.

Si les États veulent coopérer et partager les coûts de développement, si on trouve les bonnes manières de coopérer et si on laisse la technique faire le leadership pour tenir les budgets, donc imposer aussi des cadres budgétaires rigoureux, on peut alors peut-être réussir des coopérations. Il y a eu de grandes coopérations de programmes. Par exemple, l'Alpha Jet est une coopération franco-allemande. C'est possible. Je suis d'un optimisme sûrement béat, mais il y a quand même une certaine réalité. Dans une coopération franco-allemande ou franco-britannique, ou à trois ou quatre partenaires, si la volonté politique est de nous faire coopérer, nous serons allants pour répondre à cette volonté politique pourvu qu'il y ait des règles. C'est aussi dans l'intérêt des États d'avoir un produit qui soit le meilleur pour faire les opérations, meilleur pour les armées, au coût optimal budgétaire. Il s'agit de ne pas laisser faire des dérives budgétaires comme on peut en voir encore aujourd'hui dans certains programmes. Et il faut pouvoir exporter. En effet, les séries pour les pays européens comme la France sont insuffisantes par rapport à ce que font les Américains. Or nous avons besoin de l'export. Les règles d'exportation entre les pays qui coopèrent devront être précisées. La France a tout intérêt à conserver la capacité d'exportation. C'est vrai pour les avions, pour les sous-marins, les bateaux, les chars et tous les domaines. Ce sera donc un sujet de discussion très certainement entre la France et l'Allemagne.

**Intervenant [1.13.25] :** Je ne voudrais pas polémiquer, mais l'Alpha Jet que vous citez a été fait entièrement chez Breguet. [inaudible] [1.13.37]

**Éric Trappier :** C'est un avion Breguet-Dornier, donc Dassault-Breguet. À la fin, c'était un avion franco-allemand. Le dessin venait de Dornier. Charles, qui a une expérience bien plus longue que la nôtre — et pour cause —, peut vous le dire. On pouvait le faire. Mais il n'y avait que deux partenaires. Et on exerçait une certaine capacité à faire le dessin.

Pour le nEUROn, je vous assure, nous étions bien six autour de la table. Mais c'était organisé. Cela fonctionne. Quand vous voyez voler un nEUROn, c'est impressionnant. On le fait même voler dans les fêtes aériennes, ce qui prouve la fiabilité et la sûreté du vol. Sinon, les préfets ne nous laisseraient pas survoler les foules. Nous avons réussi à le faire, mais nous avons organisé la manœuvre. Et la France, avec la DGA à l'époque, pilotait aussi les autres. Ce sera le challenge de la coopération. Il s'agira de déterminer le besoin commun, donc l'enveloppe de besoins, de bien définir un maître d'ouvrage et un maître d'œuvre industriel, un architecte capable d'organiser le *workshare* et la manœuvre, ainsi que de s'assurer des performances dans un budget prédéfini, pourvu que l'on ait fait les bonnes levées de risques.

D'où les démonstrateurs. Quand on n'a rien prévu, rien fait depuis des années, on ne peut pas dire du jour au lendemain que l'on va tout faire. Il faut faire des levées de risques. Le démonstrateur est une vraie levée de risques. On l'appelait prototype à une certaine époque. Il y aura des prototypes.

C'est la manière de coopérer qui sera l'élément le plus important.

Cela va clore notre conférence de presse des résultats. Je vous remercie d'être venus. À très bientôt. Bonne journée.