



Dassault Aviation

Résultats annuels

2022

9 March 2023

List of MAIN speakers	Company	Job title
Eric Trappier	Dassault Aviation	CEO

Eric Trappier
CEO

Bonjour à tous. Merci d'assister à cette présentation des résultats 2022. Pour cette conférence de presse, comme d'habitude, on va débiter par un film. Il y aura ensuite la présentation des résultats et on pourra enfin passer au jeu habituel des questions-réponses. Donc on va commencer par le film

FILM

Aux mains d'équipages de l'armée de l'air grecque, 6 Rafales ont rejoint la base aérienne de Tanagra le 19 janvier depuis notre site d'Istres. Notre PDG était l'invité de la cérémonie présidée par le Premier ministre grec. L'entrée en service opérationnel dans l'escadron 332 de l'armée de l'air hellénique de ces 6 premiers exemplaires démontrent la qualité du partenariat entre la Grèce et la France et intervient seulement un an après la signature du contrat d'acquisition des 18 avions par Athènes.

Le 24 mars, un nouveau contrat pour 6 Rafales supplémentaires a été signé à Athènes par notre PDG et le ministre grec de la Défense en présence de la ministre française des armées. Cette commande portera à 24 le nombre de Rafales exploités par l'armée de l'air hellénique.

Cette année, 2 Rafales grecs ont participé au traditionnel défilé du 14 juillet sur les Champs-Élysées parmi les 44 avions d'assaut mobilisés pour la fête nationale.

Dassault Aviation était présent aux côtés du GIFAS et de l'armée de l'air et de l'espace lors de la 2nde édition de la fabrique défense à Paris fin janvier. Durant 3 jours professionnels des armées et de l'industrie ont permis à de très nombreux jeunes de découvrir les enjeux de la défense et de trouver vocation, formations et métiers pour leur avenir.

Dassault Aviation a participé au Sommet de l'aviation à Toulouse les 3 et 4 février, événements organisés dans le cadre de la présidence française de l'Union européenne. Avec la mise en valeur de Falcon9, notre système de vision combiné opérationnel permettant d'optimiser les approches, nous avons présenté les possibilités de réduction d'émissions carbone grâce à l'amélioration des opérations aériennes.

Dans le domaine environnemental, la société participe depuis de nombreuses années au programme de recherche européen Clean Aviation et SESAR ainsi qu'à ceux du CORAC en France

Le 10 février à Jakarta Éric Trappier et l'Air Vice-Marshal Yusuf Jauhari chef de l'agence d'acquisition du ministère indonésien de la Défense ont signé le contrat pour l'achat de 42 Rafales de dernière génération en présence de la ministre française des armées. L'Indonésie devient ainsi le 8e pays client du Rafale, le 7e à l'export, et le premier à acquérir des Rafales neufs sans avoir jamais possédé d'avions d'assaut auparavant.

Le contrat portant sur la fourniture de 20 systèmes mâles euro drone soit 60 appareils et leur soutien pendant 5 ans a été signé fin février par l'Oscar et Airbus Defence and Space maître d'œuvre du programme. L'association fait partie des 3 principaux sous-traitants. Nous sommes en particulier responsables des commandes de vol et des communications de mission.

Initié en 2016, la chaire de recherche et de formation kazakhe créée par Dassault Aviation et la fondation ISAE-SUPAERO, vise à repenser la relation entre les équipages et les systèmes utilisés dans l'aviation

Suite à des premiers résultats prometteurs, nous avons renouvelé notre partenariat pour 3 années supplémentaires

Pour la 2e année consécutive l'équipe du groupe d'assaut a remporté la course du cœur, la cohésion et la solidarité ont été omniprésentes sur les 850 km parcourus en 4 jours et 4 nuits entre Paris et les arcs, une réussite sportive bien sûr mais aussi et surtout humaine le plus important étant de mettre en avant la cause défendue le don d'organes.

Comme en 2021 Dassault Aviation figure dans le classement Europe climate leaders 2022 du Financial Times. Ce classement a identifié les 400 entreprises européennes qui ont réalisé les efforts les plus significatifs pour réduire l'intensité de leurs émissions de gaz à effet de serre. Nous sommes l'une des 5 entreprises aéronautiques et de défense de ce palmarès.

Dassault Aviation progresse cette année dans le classement Universum 2022 des employeurs idéaux pour les étudiants des écoles d'ingénieurs tout domaine confondu. L'association est 4e sur les 100 employeurs jugés les plus attractifs. C'est une place de mieux par rapport à 2021. Depuis une décennie, notre société figure chaque année dans le top 10 des entreprises plébiscitées par les élèves des grandes écoles d'ingénieurs comme le démontre également le classement EPOKA ou l'association sur le podium dans la catégorie industrie.

Le salon EBACE s'est déroulé à Genève du 23 au 25 mai. Pour la première fois la cabine grandeur nature du Falcon 10X était exposée sur notre stand. Les nombreux visiteurs se sont montrés très impressionnés par l'espace intérieur offert par ce nouvel avion ainsi que par la qualité du design. Ce salon a aussi été l'occasion de présenter pour la première fois à nos clients et à la presse le Falcon 6X. "Le programme 6X franchit les étapes techniques en vue de sa certification", a expliqué Éric Trappier lors de la conférence de presse, mais les conséquences de la COVID nous avons mis sous pression de même que nos partenaires et fournisseurs nous avons décidé de décaler la mise en service du 6X qui aura lieu mi 2023, a précisé notre PDG.

Le premier Falcon 6X de série a effectué un tour du monde complet avec à son bord une équipe d'ingénieurs et de techniciens. Cet été le 6XA aussi affronté les fortes chaleurs du Moyen-Orient puis il a effectué des circuits à basse altitude au-dessus du désert pour tester l'efficacité maximale du système de contrôle environnemental.

C'est le corollaire des essais grands froids effectués l'hiver dernier à Iqaluit au Canada où l'avion a été testé jusqu'à moins 37°.

Les premiers avions destinés aux clients sont actuellement en cours d'achèvement dans notre usine de Little Rock en Arkansas.

Depuis plus de 20 ans, Dassault Aviation est un fidèle partenaire de l'association les chevaliers du ciel qui organisent l'opération rêves de gosse. Ce tour aérien en 9 étapes vise à favoriser l'inclusion et à faire accepter les différences en proposant des rencontres entre enfants ordinaires et extraordinaires cabossés par la vie ou la maladie. Environ 1500 enfants se voient offrir par l'association un baptême de l'air réalisé grâce à des équipages bénévoles.

Le général Stéphane Mil, chef d'état-major de l'armée de l'air et de l'espace et notre PDG Éric Trappier ont inauguré le 8 juillet l'exposition de l'Ouragan au Rafale 70 ans d'Excellence Industrielle et

Opérationnelle. Un exemplaire de chacun de ces 2 avions a été exposé durant l'été devant le prestigieux hôtel national des Invalides à Paris, l'occasion de rappeler que le Rafale et le fruit de 70 ans de réussite technologique de l'aviation de combat françaises à réaction, inaugurée par l'Ouragan.

“Dans le domaine militaire, dont les Invalides sont l'un des plus grands symboles, l'aviation a pris également une place éminente. À la guerre, elle ne fait pas tout mais rien ne se fait sans elle. Point d'armée moderne et efficace sans avion de combat mais aussi point d'avion de combat sans une industrie performante car un chasseur à réaction est la réalisation humaine qui concentre le plus de technologies critiques dans un volume si réduit. La complexité est telle que aujourd'hui seuls 3 ou 4 pays dans le monde, dont la France, savent maîtriser et réaliser un avion de combat en toute autonomie.

La maîtrise de cette complexité est un long apprentissage, un processus d'accumulation, de maturation et de transmission d'expérience d'une génération à l'autre. On ne peut pas brûler les étapes. L'aviation est une industrie à expérience cumulative. On ne s'improvise pas avionneurs”

Au cours de plusieurs visites d'établissement Éric Trappier et Loïk Segalen ont pu apprécier les avancées du Plan de Transformation de Dassault Aviation.

Le 28 juin, le PSG s'est rendu à Mérignac où il a assisté aux passionnants exposés de la journée scientifique organisée simultanément à Saint-Cloud, Istres et Mérignac par la direction générale technique.

En marge de ce déplacement, notre PDG a présidé la cérémonie en hommage aux martyrs de l'aéronautique devant la stèle dédiée à la mémoire des travailleurs résistants, morts, fusillés ou déportés pendant la Seconde guerre mondiale.

“Aujourd'hui, à notre échelle, nous œuvrons pour que la France continue à garder la maîtrise de son destin en disposant d'outils de puissance qui lui garantiront sa liberté de décision et d'action dans un monde perturbé. Nous refusons l'assujettissement et nous mettons notre esprit de résistance au service de l'indépendance de notre pays et de ses armées. Ceci n'est pas toujours compris. Pourtant, c'est sans doute un trait majeur de notre culture d'entreprise, qui nous a été transmis tant par Marcel que par Serge Dassault et par tous ceux qui ont laissé leur mémoire sur cette scène.”

Le 23 septembre a été inauguré l'extension de l'usine de Seclin la cérémonie s'est déroulée en présence du président de la région Hauts-de France Xavier Bertrand de nombreux élus locaux de représentants de l'écosystème régional et de l'ensemble du personnel de l'usine les travaux de l'extension ont duré de début 2018 à mi 2019 et ils ont été suivis par la phase d'installation des moyens. Conformément à notre plan de transformation les nouveaux ateliers ainsi créés sont dédiés aux activités revêtement et tôlerie. La surface du site s'accroît de 13000 m² pour atteindre au total 50 000 m² se renforcement de l'usine de Seclin s'accompagne d'une hausse des effectifs

Mi-octobre, Éric Trappier et Loïk Segalen se sont rendus dans notre usine de Little Rock dans l'Arkansas. Ils ont pu apprécier la mise en œuvre de nouveaux procédés pour l'aménagement intérieur de nos avions Falcon.

Nos dirigeants se sont ensuite envolés pour Orlando, pour le salon NBAA, rendez-vous très important de l'aviation d'affaires. L'association exposait pour la première fois aux États-Unis la maquette de la cabine grandeur nature du Falcon 10X. Un Falcon 6X et un 8X étaient aussi présentés sur l'exposition statique aux clients, venus en nombre.

Notre société est classée dans le top 100 des entreprises les plus responsables de France, les plus vertueuses en matière d'environnement de social et de gouvernance ESG selon un classement publié par le journal Le point.

Dassault Aviation a participé au salon Euronaval fin octobre au Bourget. Outre le Rafale Marine, la société présentait ses savoir-faire en matière de patrouille et de surveillance maritime.

Alors que la fabrication des pièces est en cours, la production des premiers sous-ensemble du Falcon 10x est en bonne voie. Une nouvelle approche des essais au sol sera utilisée pour cet avion afin de démontrer la maturité de tous les systèmes bien avant que l'avion ne prenne son envol. Deux bancs d'essai multi systèmes seront déployés à Istres dans ce but.

Dassault Aviation était partenaire du Congrès de la chasse au Bourget un événement exceptionnel organisé tous les 5 ans qui réunit plus d'un millier de pilotes de chasse français et étrangers, une édition mémorable en présence des spationautes français.

L'événement était également tourné vers la jeunesse. Une cérémonie militaire était organisée au mémorial des aviateurs devant le Musée de l'Air et de l'Espace.

Le 1 décembre 2022, c'était le 10e anniversaire du premier vol du Neurone, développé en coopération européenne avec la Suède, l'Italie, l'Espagne, la Grèce et la Suisse sous la conduite de Dassault Aviation. Ce démonstrateur technologique de drones de combat furtif a rempli et dépassé tous ses objectifs et à démontrer le savoir-faire de Dassault Aviation en matière d'innovation et de coopération.

Au nom des gouvernements français, allemands et espagnols la direction générale de l'armement a attribué à Dassault Aviation et aux partenaires industriels du programme le contrat de la phase 1B du démonstrateur du Système de Combat Aérien Futur du FCAS.

Ce contrat entérine le rôle central de Dassault Aviation, qui est le maître d'œuvre, architecte et intégrateur de l'avion de combat du futur NGF, pièce principale du FCAS, dont la France est le chef de file.

La prestigieuse Académie de l'Air et de l'Espace a remis son Grand Prix de 2022 à notre PDG Éric Trappier pour son parcours exemplaire d'ingénieur et de dirigeant. La cérémonie a eu lieu dans la salle des illustres de l'hôtel de ville de Toulouse en présence de nombreuses personnalités.

Le 16 décembre, des membres de la famille Dassault ont visité l'usine de Seclin. Éric Trappier et Loïk Segalen ont notamment présenté à notre actionnaire majoritaire la nouvelle extension du site et les moyens ultramodernes qui y sont installés dans le cadre du plan de transformation de l'entreprise.

Le 29 décembre l'usine de Mérignac à livrée à la direction générale de l'armement le Rafale B 359. Cet événement marque la reprise des livraisons Rafales à la France après 4 années d'interruption.

Dassault Aviation a exposé son savoir-faire dual, militaire et civil lors de l'édition 2023 du salon aéro India, qui s'est tenue à Bangalore du 13 au 17 février. Ont été notamment exposés sur notre stand les versions air et Marine du Rafale, un Falcon 8X et un tronçon avant de Falcon 2000 produit dans l'usine franco-indienne de Nakuru. L'Indian Air Force a pour sa part présenté le Rafale en vol.

Dassault Aviation a participé au salon idex du 20 au 24 février 2023 à Abu Dhabi, l'occasion notamment d'admirer l'agilité en vol du Rafale, dont les Émirats arabes unis ont commandé 80 exemplaires.

Le Rafale démontre chaque jour sa polyvalence, son efficacité et sa fiabilité sur de nombreux théâtres d'opérations. Il intègre sans cesse les retours d'expérience des armées et les dernières innovations afin de rester à la pointe de la technologie.

Eric Trappier
CEO

On va passer à la présentation. Beaucoup de choses vous ont déjà été montrées avec ces belles images. Le contexte d'abord : rappelons qu'on est toujours dans cette guerre en Ukraine, entre l'Ukraine et la Russie et dans laquelle notre pays est engagé pour protéger les voisins de l'Ukraine et où nous soutenons en particulier notre armée de l'air, qui déploie des avions localement. La loi de programmation militaire, loi importante qui couvrira la période 2024-2030, a été annoncée par le chef de l'État et on en attend maintenant la déclinaison dans les semaines à venir. Je vous rappelle que le budget 2023 a déjà été décidé et que cette loi de programmation militaire démarrera en 2024.

La suite du COVID et les problématiques de pénurie liées à la guerre en Ukraine ont mis des contraintes sur beaucoup de chaînes logistiques et d'approvisionnements donc notre supply chain est en difficulté. C'est le cas pour nous mais aussi pour l'ensemble des avionneurs, particulièrement en cette période plutôt meilleure de ramp up de l'ensemble de la profession aussi bien pour Dassault que nos amis des avions commerciaux. Donc la difficulté se fait sentir chez nos sous-traitants, ce qui nécessite une attention de tous les instants. On peut aussi mentionner le renchérissement du prix de l'énergie, qui fait que certains parmi les plus petits peuvent connaître un certain nombre de difficultés. Néanmoins notre carnet de commandes étant plein, le moral est plutôt bon. Une fragilité caractérise aussi ces montées en cadences dont je parlais. Les commandes sont là partout mais le ramp up est un petit peu délicat. Nous sommes aussi dans un contexte de transition énergétique donc comme le film vous l'a montré, nous sommes impliqués dans les grands programmes de recherche, que j'aborderai plus tard, et on note l'entrée en vigueur de lois venant de France telle que la loi climat et résilience ou les nouvelles directives de la Commission européenne. Fait marquant, 2022 restera une année record en ce qui concerne les prises de commandes, en particulier le contrat avec les Émirats arabes unis de 80 Rafales, mais aussi une très bonne année pour les Falcons, avec une prise de commande de 64 Falcons. Je souhaite rappeler que, puisque nous suivons l'embargo sur l'ensemble des produits russes, nous ne vendons plus aux Russes et nous avons même annulé les avions que nous avions dans le carnet de commande, ce qui aurait également alimenté les chiffres du Falcon 64.

Ce qui fait une prise de commandes de 21 milliards €. Le chiffre d'affaires de 6,9 milliards € correspond à la livraison de 46 avions : les 13 Rafales prévus à l'export + 1 Rafale France, par rapport à la guidance de 13, nous avons livré 14 Rafales, et j'y reviendrai, 32 Falcons ont été livrés, ce qui est légèrement inférieur à notre prévision qui était de 35. Il s'agit donc d'un carnet de commandes historique avec 35 milliards €, 251 avions, 125 Rafales export, 39 Rafales France et 87 Falcon. Nous avons eu aussi en fin d'année 2022, après d'après discussions et négociations, la notification de la phase 1B du FCAS avec le NGF.

Activité et Programmes : On revient un peu plus dans le détail. Je ne reviens pas sur les EAU, qui est le grand contrat pour le Rafale. On a aussi eu en parallèle une tranche complémentaire de 6 Rafales pour la Grèce et la première tranche de 6 avions parmi les 42 avions indonésiens qui ont été signés. On attend la mise en vigueur des 36 avions restants, très certainement en 2 étapes de 18 unités pour cette année. On poursuit les prospections. La réussite du Rafale, qui n'est plus à démontrer, génère

de nombreuses questions et intérêts un petit peu partout dans le monde, en particulier en Inde où on a déjà vendu mais aussi dans d'autres pays comme vous avez pu le voir, dont la Colombie. Nous avons livré 13 Rafales Export. Il s'agit des derniers avions des contrats qui avaient été signés pour l'Inde et le Qatar, à savoir 36 unités chacun. Nous avons également commencé à livrer les avions à la Grèce.

On note la livraison d'un avion pour la France après de nombreuses années sans livraison et je tiens à le préciser systématiquement : si nous n'allons pas livrer de Rafale à la France, ce n'est pas pour privilégier l'export mais bien parce que la France nous l'avait demandé pour des raisons budgétaires. Nous poursuivons avec les "Développements", le standard F4 qui a passé un des premiers jalons et vous avez pu voir qu'un avion F4-1 en cours d'expérimentation au CEAM dans l'armée de l'air a été livré par la DGAA. Nous attendons en 2023 la commande de la tranche 5 qui consistera à 30 avions, programmés depuis longtemps et qui avaient été décalés + 12 avions de remplacement de la Croatie, les 12 avions grecs ayant déjà été remplacés et la commande avait été passée il y a 2 ans.

Le président de la République a annoncé le passage au tout Rafale mais cela concerne les années à venir. Ceci signifie que l'armée de l'air va progressivement délaissé les Mirages 2000.

Le "Soutien des flottes en service" : point important dans le contexte ukrainien pour nos armées, avec maintenant des contrats verticalisés pour l'ensemble des flottes. Le Rafale avec le Ravel, l'Océan pour l'Atlantique 2 et le Balzac pour les contrats verticalisés de Mirage 2000. On discute aujourd'hui des contrats de verticalisation aussi pour les Alpha Jet de l'armée de l'air française.

À l'export, on a déployé nos équipes pour mettre en place le soutien des avions qui ont été livrés et cela a demandé aussi un renforcement de ces équipes et du soutien. Il y a aussi la Croatie qui n'est pas citée dans les avions neufs puisque ce sont des avions français mais nous commençons à livrer cette année les avions à la Croatie en provenance de l'armée de l'air française et nous avons débuté le training avec l'armée de l'air française et nous démarrons cette mise en place du Rafale en Croatie.

Le FCAS, comme le film l'explique, a été concrétisé. Après la fin de la phase 1A en début d'année 2022, il a fallu attendre la fin de 2022 pour avoir l'étape suivante, la phase armée, qui je le rappelle sont des études détaillées de la définition de démonstrateur. En ce qui nous concerne principalement, le démonstrateur de l'avion donc le NGF en partenariat avec Airbus et Indra en Espagne. Ce sont les 3 chefs de file pour les pays. Sous notre leadership d'architecte, ce contrat va débuter officiellement dans les semaines à venir par la mise en place d'équipes ici à Saint-cloud. Nous participons aux autres piliers que sont les Remote Carrier par exemple ou les piliers de systèmes de systèmes avec aussi ce qu'on appelle l'item 0, un nom un peu barbare, qui désigne la continuation des études technico opérationnelles dans laquelle les militaires sont aussi intégrés et qui poursuit la phase qu'on avait appelée JCS qui s'était terminée en 2022. Cette activité redémarre afin d'affiner les concepts technico opérationnels. Il y a aussi un pilier 8 qui ne se trouve pas sur la planche mais qui désigne les moyens qui permettront à nos équipes de différents pays et différentes sociétés de travailler ensemble à l'aide de la plateforme Dassault Système 3D Experience afin de définir ces futurs avions avec les mêmes plateformes de définition, de production et de soutien.

Nous participons à Eurodrone, dont le maître d'œuvre est Airbus. Nous sommes un fournisseur d'Airbus privilégié. Nous effectuons les commandes de vol, le système de communication et de liaison de données avec Thales.

Avions de missions : Nous poursuivons le développement de nos avions de mission à savoir les Falcons de surveillance maritime pour la France qui seront livrés pendant la LPM dont on vient de parler à base de Falcon 2000. 7 sont déjà contractualisés. Nous pensons qu'il y aura une option de 5 supplémentaires qui pourraient être aussi activées dans les années à venir. L'Archange, qui est un avion de guerre électronique à base de Falcon 8X, poursuit son développement. L'Atlantique 2 s'est modernisé. Les retrofits des anciens ATL2 sont actuellement équipés d'un nouveau système. Nous avons fait réceptionner le 6e avion. Le 7e parviendra dans les semaines qui viennent. Nous avons fourni une offre de patrouilles maritimes du future. La DGAA a donc envoyé un appel à information à 2 sociétés : Dassault fera d'une part Falcon 10X de patrouilles maritimes qui prendra toute l'expérience que l'on a depuis 1958 sur la patrouille maritime et Airbus en compétition qui proposera très certainement un de ses avions commerciaux dérivés.

À l'export, nous avons livré le dernier Falcon au Japan Coast Guards, c'est-à-dire le 6e. Il y a donc maintenant 6 avions de surveillance maritime Falcon 2000 opérationnels aux mains des Japan Coast Guards et nous avons pris commande de 4 avions vers la République de Corée. Ces avions seront des avions de guerre électronique. Nous livrons l'avion "green", c'est-à-dire vide et ce sont les Coréens qui feront le travail en Corée.

Contexte Falcon. La prise de commande, comme je le disais tout à l'heure, a été bonne puisque les 64 commandes sont nettes des avions russes annulés à la fin 2022.

Il s'agit donc une progression par rapport à 2021 qui tranchait déjà avec les années COVID. 32 livraisons : les difficultés de la supply chain et la fin du COVID n'ont pas aidé à livrer plus donc il s'agit d'une remonté en puissance. Le marché a été très actif en 2022. Comme vous le savez, la fin 2022 a été plus compliquée car il y avait beaucoup de craintes de récession et les débuts d'année sont toujours un petit peu calmes donc c'est un petit peu moins actif que l'année dernière. Aujourd'hui, à l'heure où on se parle, on espère que tout cela va reprendre puisque la récession semble évitée contrairement aux prévisions. La récession n'a finalement pas eu lieu, mais on verra bien ce qui se passera en 2023. Le marché de l'occasion est toujours très dynamique. Il n'est pas si simple de trouver des avions d'occasion et donc les stocks d'avion à vendre dans le monde, en particulier de Falcon, ont drastiquement baissé. Nous continuons l'enrichissement de la gamme par les 2 développements dont on parlait tout à l'heure à savoir le 6X et le 10X. Notre priorité est de mettre le 6X en service à la mi 2023 mais il faut d'abord passer la fin de la certification et le prononcé de certification. Les derniers jours et les dernières semaines sont toujours les plus délicates car il y a encore beaucoup de travail et que les agences sont très pointilleuses compte tenu de l'environnement aéronautique des dernières années.

Amélioration continue des avions en service. Nous poursuivons aussi l'amélioration de nos Falcons par exemple par le changement de l'avionique sur les 7X et les 8X. Je pense qu'on poursuivra sur la gamme aussi mais aussi par des améliorations de completion sur l'ensemble de nos avions.

Un petit mot sur l'aviation bashing puisqu'on ne peut pas l'éviter. Il faut d'abord dire que c'est bien toute l'aviation qui fait l'objet d'une attaque d'un certain nombre d'ONG ou d'organisations et qui est mise en cause depuis 4 ans au moins. On peut rappeler que l'aviation d'une manière générale représente 2 % des émissions de CO2 dans le monde, que l'aviation d'affaires en général c'est-à-dire toute l'aviation d'affaires, c'est 2 % de cela donc cela fait 0,04 % des émissions mondiales et que la flotte Falcon, qui est composée de 2100 Falcons dans le monde, correspond à un peu moins de 10 % de l'aviation d'affaires donc on obtient logiquement un peu moins de 0,004 % d'émissions. Tout cela ne signifie pas qu'il ne faut rien faire puisque nous sommes engagés depuis 2009 avec nos collègues à atteindre le net 0 qui a été rappelé par l'OACI, l'organisation mondiale pour la standardisation de

l'aviation en 2050. Les SAF sont importants pour cet objectif, mais j'en reparlerai après. Je précise donc qu'une année de vol de Falcon équivaut à 24 heures de flux mondial de streaming vidéo. Ceci permet de mettre les chiffres en comparaison. Cela représente également 5 heures de trafic mondial des camions ou 2,5 jours de fonctionnement des centrales thermiques allemandes. Donc vous voyez que si on veut vraiment lutter contre les émissions de CO2 et œuvrer pour le climat, c'est bien la situation mondiale qu'il faut considérer. Du coup, nous les avionneurs nous prenons notre part. Nous sommes engagés dans les programmes Corac et Clean Sky et nous sommes surtout engagés dans les carburants alternatifs. Nous volons déjà aujourd'hui potentiellement à 50 % de fioul alternatif. En réalité, on ne trouve aujourd'hui en France que des blends à 30 %, des mélanges de kérosène traditionnel et de biocarburant et on travaille pour le futur à augmenter ces capacités et surtout à faire en sorte qu'il y ait des développements de nouveaux fioul alternatifs et en particulier des e-fiouls qui pourraient, ne serait-ce que par leur fabrication, être des capteurs de CO2. Donc c'est vraiment l'enjeu majeur pour notre société et nous y sommes engagés et dépensons de l'argent dans ces domaines là en complément de l'aide des pouvoirs publics.

Je poursuis sur l'éco-responsabilité. Le 10X sera capable de 100 % de fioul alternatif. Il sera donc quasiment décarboné à condition qu'on trouve du fioul. Il est donc bien nécessaire de développer ces fioul alternatives et ainsi que leur bonne distribution. Je suis assez confiant car quand je vais aux États-Unis, je trouve des sociétés américaines engagées et encouragées. Vous savez qu'aux États-Unis la dynamique est générée par les avantages et incitations. En Europe, cela se fait plutôt par le biais d'interdictions et de lois. Alors je pense que les Américains décarboneront avant nous car ce n'est pas avec des interdictions qu'on pourra faire quoi que ce soit et donc le but c'est plutôt de nous inciter à le faire, puisque nous en avons la volonté. Je crois donc que les États-Unis développeront ces nouvelles technologies pour faire des fiouls alternatifs. On voit d'ailleurs qu'ils sont assez rapides dans le domaine de l'automobile. Je vous donne juste un chiffre : les Américains ont donné un objectif de 50/50 entre le moteur traditionnel thermique pour la voiture et le moteur électrique. Et cela se développe très vite. Quand à nous, nous faisons face à une interdiction des moteurs thermiques en 2035. Certains pays sont pourtant en train de réaliser qu'il s'agit d'une bêtise. J'ai lu récemment que l'Italie et l'Allemagne disent que c'est une bêtise d'interdire le moteur thermique en 2035. Je ferme la parenthèse. Ceci n'a rien à voir avec les résultats de Dassault pour cette année mais cela donne quand même un certain état d'esprit. Donc nous sommes engagés dans cette décarbonation et nous sommes engagés auprès de l'OACI. J'incite sur ce point, si on veut sauver la planète, c'est un effort mondial qui doit avoir lieu et non pas juste la France, ou juste l'Europe. Cela concerne tous les pays du monde et tous les membres de l'AOCI, où l'on retrouve les Chinois, les Indiens, les États-Unis d'Amérique, un certain nombre de pays européens et on a donc bien ceux qui émettent beaucoup de CO2 qui ensemble trouveront les bons moyens en ce qui concerne l'aviation pour l'OACI. La gamme Falcon que vous voyez représentée ici du modèle traditionnel, Falcon 2000, jusqu'au 10X. Le 6X fera son entrée en service et enrichira la gamme. Donc vous voyez de 4000 nautiques à 7500 nautiques pour cette gamme. Quelques mots sur le Falcon 6X. Je l'ai déjà dit mais nous accumulons les heures de vol avec ce modèle et donc de l'expérience. Nous avons même réalisé un tour du monde pour être capable de bien comprendre la maturité de l'avion et constater les petits défauts que nous corrigeons avant l'entrée en service. Ce tour du monde a duré 4 semaines avec 50 escales et a été très enrichissant pour notre capacité à entrer en pleine maturité lors de l'entrée en service. Monter en cadence industrielle, ce n'est pas le plus facile dans le contexte dont je vous ai parlé tout à l'heure mais un certain nombre d'avions sont déjà aménagés et ont été montrés dans les salons. Vous l'avez aperçu dans le film à EBaoe par exemple et à la NBAA à Orlando. Les premiers avions de série sont en cours d'aménagement à Little Rock puisque les avions ont été vendus depuis déjà un certain temps et maintenant ce qu'il faut c'est accélérer. La cabine du 6X est régulièrement récompensée. Elle a encore décroché un

nouveau prix en 2022. C'est une très belle cabine et pour ceux qui passeraient par les salons aéronautiques, je vous invite à monter dans l'avion et découvrir sa cabine extraordinaire.

Le 10X sera encore plus grand et encore plus beau. C'est quasiment comme on le disait lors de son lancement un "appartement volant" conçu pour permettre à ceux qui voyagent beaucoup, loin et longtemps de se sentir complètement chez eux dans l'avion, de continuer à travailler, de pouvoir se reposer et finalement de réduire le temps de voyage. Le 10X poursuit son développement. Nous suivons comme le lait sur le feu le développement de son moteur Rolls-Royce. Il est implanté en Allemagne puisque c'est Rolls Royce Allemagne qui se charge du design et de la fabrication. Nous avons des équipes permanentes qui échangent pour suivre le développement de ce moteur, qui est un petit peu différent de celui qui équipe Gold Stream mais dont le développement est quand même assuré aussi pour d'autres avions.

Support Falcon. Nous en avons déjà parlé les autres années. Ce réseau mondial est important pour nous. Il nous permet d'avoir une empreinte un petit peu partout dans le monde pour soutenir nos clients qui eux-mêmes volent un petit peu partout dans le monde. Nous avons ouvert un hub de maintenance à Dubaï en 2022 début 2023. Nous ouvrirons en 2024 un nouveau centre, initié en 2022, dans l'est des États-Unis en Floride. En effet, nous avons fermé Wilmington à l'est des États-Unis car les installations commençaient à être un peu obsolètes et il était plus facile de changer de lieu et de reconstruire complètement quelque chose qui préparera aussi l'arrivée de nouveaux avions comme le 6X. Cette opération est donc en cours et nous avons aussi ouvert un centre à Kuala Lumpur.

Nous avons récupéré la maintenance des avions de l'état que nous ferons sur la base de Villacoublay. Nous avons donc un MCO de 7 ans pour ces avions gouvernementaux français qui n'étaient pas avec nous jusqu'à 2022.

RSE. On en a un petit peu parlé. On pourrait en parler davantage. Pour ceux qui auront la patience vous trouverez à peu près une cinquantaine de pages qui expliquent tout ce que nous faisons dans le domaine de la RSE dans les rapports de gestion qui seront mis à disposition. Ce qu'il faut savoir c'est qu'on y est engagé par volonté, par les lois et par les directives européennes. Ces lois, par exemple, en pleine pénurie de matériaux nous requièrent de changer les matériaux parce que pour REACH, il y a des nouveaux standards et cela nous oblige, nous et la profession à requalifier beaucoup de choses. Donc ce sont des développements assez lourds et cela perturbe aussi pas mal nos chaînes d'approvisionnement. Nous effectuons le travail pour un certain nombre de choses. J'ai évoqué la sobriété tout à l'heure donc tout cela occupe beaucoup nos équipes.

Ressources humaines : la société est en ramp up puisque nous avons eu beaucoup de commandes. Nous avons donc beaucoup embauché, ce qui correspond aussi à une période où beaucoup partent à la retraite et pas forcément à 62 ans. C'est parfois un peu après. On a donc énormément embauché. Les conditions sont bonnes chez Dassault contrairement à ce que certains peuvent dire et penser. Nous réalisons un effort particulier sur les embauches féminines en 2022, ce qui se traduit par 24 % de recrutement de femmes. Je crois qu'on est autour de 19 % de mémoire homme-femme chez Dassault Aviation donc cela progresse. Ce n'est pas facile car toute l'industrie a du mal à trouver des femmes qui s'engagent dans l'industrie. C'est déjà vrai dans les écoles que ce soient les écoles d'ingénieurs ou d'apprentissage. Le rapport n'est pas 50/50 et tant s'en faut et donc cela nécessite un effort que l'on réalise avec les branches en amont sur l'éducation nationale sur la formation, sur la sensibilisation, sur l'attractivité des métiers de l'industrie sachant que l'industrie est sûrement le lieu

où on paye le mieux en France par rapport à d'autres secteurs. Il est donc quand même intéressant que les femmes puissent s'engager mais là aussi il faut sensibiliser aux métiers scientifiques dès le plus jeune âge.

Partage de la Valeur. On en a beaucoup parlé aussi ces derniers mois. Je tiens à saluer l'accord qui a été passé entre les organisations syndicales, pas toutes, mais la majorité et le Medef dans lequel comme vous le savez le négociateur du Medef est le directeur général de l'UMM. Cet accord permet de mettre en valeur, tout en respectant les plus petits, la participation et l'intéressement. Dassault Aviation est largement en amont de toutes ces discussions et nous contribuons de par l'esprit Dassault depuis bien longtemps à avoir un partage de la valeur important. Cette année 210 000 000 € de participation et d'intéressement, y compris forfait social, seront distribués aux salariés, ce qui correspondra à peu près à 4 mois de salaire supplémentaire pour à peu près 93 % parce qu'on a des cliquets sur le fait que les plus hauts salaires touchent un peu moins.

C'est énorme. On rajoute 4 000 000 € de primes de partage de la valeur que j'ai décidé fin 2022 à verser, une prime de 500 €, qui ont été touchés par tous ceux qui touchent moins de 3 smic et pour favoriser en particulier les plus petits salaires qui sont le plus touchés par les augmentations dues à l'inflation en particulier sur les produits de première nécessité. Enfin, je ne l'ai pas inclus ici mais on a en plus la prime Émirats arabes unis qui a été versé dans le cadre des NAO et qui contribue à 7 € et, vous verrez que ce n'est pas très loin de ce que nous faisons remonter aux actionnaires, donc il s'agit d'un partage relativement équilibré.

Le plan de transformation. Ça touche à la modernisation de nos usines, de toutes les infrastructures. Vous avez pu le voir tout au long du film mais aussi l'année dernière sur un certain nombre d'inaugurations, que cela soit à Mérignac ou à Seclin, où on a fermé entre les 2 bâtiments, et on prépare l'arrivée de Cergy qui remplacera Argenteuil. Nous allons aussi continuer toute la modernisation numérique à partir de la plateforme 3D expérience de Dassault système qui s'applique de base au 10X, qui va s'appliquer comme je le disais tout à l'heure au NGF et que l'on va généraliser pour nos autres avions y compris l'ensemble des compléments à Little Rock.

Passons au résultat proprement dit. Nous annonçons une prise de commande de 21 milliards € qui provient de cette commande de 64 Falcons et de 92 Rafales donc en nette progression bien sûr par rapport à 2021. Un chiffre d'affaires de 6,9 milliards légèrement inférieur à celui de 2021, ce qui est lié au fait qu'on a livré beaucoup moins de Rafales qu'en 2021, à savoir 14 contre 25. Un carnet de commandes consolidées qui croît fortement : 35 milliards € par rapport au 21 milliards € de l'année 2021 avec une répartition qui normalement compte tenu des commandes Rafales est fortes sur l'export qui reste importante pour la France. Cela dit, je réouvre ma parenthèse de tout à l'heure : avoir des Rafales dans votre carnet de commande sans jamais les livrer, ce n'est pas intéressant. C'est le cas de la 4T2 dont les 28 avions sont restés dans le carnet assez longtemps. On va maintenant démarrer les livraisons. On a démarré les livraisons de la fameuse 2e partie de la 4T avant d'attaquer la commande de la 5T. Et les Falcons qui sont plus petits en termes de carnets mais dont le roulement est beaucoup plus beaucoup plus rapide.

Une recherche & développement autofinancée un peu plus importante qu'en 2021. C'est lié au fait qu'on a encore le 6X et qu'on monte en puissance sur le 10X. Pour vous donner un ordre de grandeur, la R&D chez Dassault équivaut le double à peu près de cela donc on autofinance à peu près la moitié de la R&D de la société.

Thalès a publié ses résultats hier, qui affichent une nette progression. Comme vous le savez nous bénéficions des résultats de Thales dans lequel nous nous investissons beaucoup. Cela rentre beaucoup dans Thales et cela rentre dans le net de la société. Donc le résultat pour un chiffre d'affaires de 6 929 000 000 €, résultat opérationnel de 572 000 000 €, soit une marge opérationnelle de 8,3 % en progression d'1 % par rapport à l'année dernière.

Un résultat financier de 11 000 000 € positif contrairement à l'année dernière. Bravo à la direction financière qui a réussi à faire en sorte que notre cash ne perde pas d'argent. Ce résultat est malheureusement aussi lié à l'inflation et à l'augmentation des taux. La contribution de notre participation dans Thalès s'élève à 394 000 000 €, les impôts à 147 000 000 €, ce qui fait un résultat net de 830 000 000 €, en progression par rapport à l'année dernière et donc une marge nette de 12 %, pourcentage de R&D, je l'ai mis en rappel, 8,3 % évidemment dépendant du chiffre d'affaires mais qui est aussi en progression par rapport à l'année dernière, ce qui fait un résultat par action de 10€. Notre trésorerie progresse fortement car nos contrats d'exportation payent des bons acomptes. Ces 9,5 milliards financent évidemment les avions mais dégagent un free cash flow d'à peu près 4,9 milliards € et pour ceux qui ne feraient pas le calcul simplement, cela nous permet d'avoir une trésorerie propriétaire d'environ 3,8 milliards €.

Répartition du capital. Puisqu'on a racheté des actions et qu'elles seront annulées lors de l'assemblée générale, voici la répartition de la société cela ne change pas beaucoup mais cela remue un petit peu les actionnaires.

Proposition de dividende que nous faisons donc à 3€ par action donc c'est un peu mieux que l'année dernière. Cela fait un dividende qu'on distribuera à 249 000 000 € donc vous voyez tout à l'heure je vous parlais des 210 000 000 € de participation d'intéressement auxquels on rajoute aussi le partage de la valeur à 4 000 000 €, la prime « émirat » à 7 000 000 €. Je ne parle pas de NAO mais on pourrait en parler, en comparaison d'une obligation légale qui nous amènerait à verser une participation de l'intéressement de 38 000 000 € donc on est largement au-dessus et cela n'est pas très loin de ce que l'on verse comme dividende.

Perspective et stratégie. 1. Sécuriser la supply chain. C'est un travail de tous les jours pour nos équipes. Détecter ceux qui sont en difficulté, soit en difficulté financière, soit en difficulté de fabrication, soit en difficulté de main-d'œuvre car beaucoup ont du mal à recruter c'est plus difficile dans la supply chain que chez nous donc cela c'est la c'est c'est tous les jours on le fait aussi au sein de la profession dans le GIFAS mais ce n'est exclusive à la France, ça touche aussi à la supply chain international. Le Rafale, le but est d'exécuter les contrats qu'on a signés et d'obtenir la tranche 5 de commande pour la France tout en continuant les prospections. On est donc dans une montée en cadence du Rafale. Développements militaires. On continue à améliorer le Rafale. Le Rafale d'aujourd'hui et de demain, qui sera aussi celui pour l'export, c'est le standard F4 mais on prépare aussi déjà le standard F5 post 2030 pour les armées françaises. Soutien et disponibilité de nos avions. Il est important d'être toujours au plus près de nos clients. On a une disponibilité très bonne de nos avions de combat. À l'export, on se situe autour de 95 %. En France, quand on est dans les contrats de verticalisation, on est autour de 90 %. Falcon, la priorité absolue c'est la certification du 6X le plus rapidement possible pour son entrée en service au milieu de l'année avec un effort commercial pour poursuivre la bonne tendance de prise de commandes de nos avions à l'arrivée du 6X. Soutien & disponibilité de nos avions civils. Je tiens à rappeler que c'est toujours très difficile parce que contrairement à ce que vous pouvez connaître dans

l'aviation commerciale où l'arrivée se fait dans de grands aéroports gérés par de grandes compagnies aériennes, nous nous soutenons les avions un par un et ils voyagent partout dans le monde donc c'est un par un quand il y a un problème il faut pouvoir intervenir là où il se trouve, en général sur des petits aéroports à l'autre bout du monde et c'est donc un métier particulier qu'il convient d'améliorer en permanence. D'où la mise en place des réseaux mondiaux de rechange, d'où la mise en place du réseau des stations services que nous continuons à améliorer.

Transition énergétique. On est inscrit dedans comme je l'ai indiqué. Make in India. On continue à développer cela. Ce n'est pas facile de travailler en Inde mais on progresse. Vous avez vu dans le film la partie avant du Falcon 2000 qui est fabriquée maintenant en Inde pour tous nos Falcons 2000. On va poursuivre cette montée en puissance qui nous paraît importante et d'ailleurs l'Inde devient un pays où l'aéronautique d'une manière générale se positionne pour le futur et c'est pas simplement Dassault. Le FCAS et le NGF nous allons débiter ces études en coopération et pour l'avion le cœur de ce développement se fera ici à Saint-Cloud avec des équipes de nos partenaires qui s'installeront ici. La guidance. 15 Rafales pour l'année prochaine conformément à nos contrats et 35 Rafales qui sera fonction aussi de l'entrée en service du 6X.

Chiffre d'affaires légèrement en baisse pour l'année prochaine puisque même si le nombre de Rafales vous paraît le même c'est plutôt des Rafales français et la prise de commande des Rafales France n'est pas tout à fait à ISO périmètre de la prise de commande des Rafales export puisqu'en France nous ne vendons pas le radar et le moteur alors qu'à l'export nous vendons tout.

Voilà ce que je voulais vous dire en introduction et maintenant je suis prêt à répondre à vos questions.

Mathieu Robichaud (AFP): Vous dites avoir livré moins de Falcons que prévu en raison des difficultés de la supply chain. Craignez-vous que ces difficultés impactent la montée en cadence du Rafale ?

Eric Trappier
CEO

Oui, le risque est réel. Mais on s'attache à lever les points un par un. Pour l'instant on tient sur le Rafale et sur le Falcon parce qu'on avait prévu de livrer 35, on est en livre 32. Il y a eu aussi l'annulation des avions russes etc. donc on est pratiquement sur le trait. Donc on tient mais c'est vraiment une gymnastique de tous les jours et quand à la veille de la livraison d'un certain nombre d'équipements, on vous dit que la société ne va pas bien et qu'elle ne va pas pouvoir vous livrer, l'anticipation est proche de 0 donc on s'organise et on met en place des équipes au sein de nos opérations industrielles et de nos circuits d'approvisionnement pour être capable de réagir très vite et de faire basculer ces productions vers ceux qui sont en meilleure santé et c'est jamais facile de basculer une production voire de reprendre un certain nombre de temps en temps de productions pour être capable d'assurer ces livraisons. Donc oui il y a un risque aussi bien sur le Rafale que sur le Falcon. C'est la force de la société. Cela nécessite beaucoup d'énergie. Cela m'arrive de crier fort mais pendant le COVID, qui n'était pas non plus une crise simple, on a livré tous nos avions à l'heure, ce qui a été vu d'ailleurs par nos clients du Rafale en particulier par l'Inde qui était quand même très impressionnée par le fait que malgré le COVID on a livré à l'heure. Cela signifiait que nos personnels avaient repris le travail, avaient travaillé dans des conditions qui n'étaient pas faciles. On a remis en place comme vous le savez toute la problématique sanitaire. On s'est réorganisé. On s'est adapté. C'est la force de cette société et de ses sous-traitants parce qu'on est pas seul. On tire nos 500 entreprises derrière. Elles nous font confiance et même si certaines sont en difficulté, on arrive en général à trouver des solutions. Hélas, le problème n'est pas de trouver des solutions en général, le problème c'est de trouver des solutions à tous les problèmes. Il suffit d'une vis de 5 pour ne pas être capable de livrer un avion.

Bernard Bertucco Van Damme (Presse Agence Côte d'Azur): Vous aurez répondu dans votre exposé à pas mal de choses. J'ai cependant 2, 3 questions. On a parlé du MCO tout à l'heure, en termes de prospective dans votre groupe comment envisagez-vous la MCO ? Vous nous avez parlé du bon retour du salon Aéro India à Bangalore. On a parlé aussi de Phoenix tout à l'heure. Pouvez-vous nous donner l'avancement des travaux et quand est-ce que vous inaugurerez ce site ? Deux autres petits points qui sont des points de rupture notamment à propos du recrutement et dans les approvisionnements. Compte tenu du contexte géopolitique mondial, la question du titane ou de toute une série de matériaux qui proviennent de tous ces pays-là est abordée. En ce qui concerne les compétences, on vient de vivre quelque chose d'assez ahurissant en France où il y a eu une corrosion des systèmes de refroidissement chez EDF, et il n'y avait plus de soudeur alors je ne sais pas si vous trouvez toujours des soudeurs chez Dassault mais ça pose question.

Eric Trappier
CEO

Je vais commencer par la dernière. Nous ne sommes pas EDF et nous avons toujours des soudeurs donc on y arrive et comme je l'ai dit avant c'est difficile mais on a des métiers. Nous faisons très attention à ce que ces métiers puissent s'alimenter. La difficulté du moment outre les problèmes géopolitiques c'est aussi qu'on rentre dans une phase où beaucoup partent à la retraite. Il faut donc être sûr que ces compétences qui vont du meilleur des ingénieurs le bureau d'études, jusqu'au meilleur des soudeurs de la fabrication puisse transmettre son savoir-faire et l'améliorer puisque les jeunes générations l'améliorent grâce au digital grâce à tout un tas de nouvelles technologies mais il y a quand même le métier de base qu'il faut préserver donc c'est toute la difficulté d'une petite entreprise car Dassault est une petite entreprise mais c'est aussi toute la force d'une petite entreprise car elle est sur ces sujets là. Je ne dirais pas que je m'occupe tous les jours de cela mais j'ai un œil sérieux sur le sujet parce qu'il est très important pour une société comme la nôtre de garder ses compétences. Donc on arrive encore à trouver des soudeurs, on arrive à trouver des choumacs et ils sont d'ailleurs très fiers nos chaudronniers d'être chez nous. Être chaudronnier dans l'aéronautique c'est la Rolls du chaudronnier et donc on arrive à en recruter et à les former. Cela s'est fait traditionnellement chez Dassault Aviation un petit peu selon la forme du compagnonnage c'est-à-dire qu'un ancien prend en charge un jeune et lui apprend le métier sur le terrain. Cela nécessite un peu de temps, ça crée beaucoup de travail en réalité puisque vous formez les jeunes, il y en a beaucoup et au même moment. Il y a une montée en puissance et au même moment on a du mal à recruter donc c'est une course permanente au recrutement. On ne peut pas non plus recruter n'importe comment. Et puis on a envie de recruter des femmes donc c'est un bon sujet pour nos RH et qui sont sur ce sujet-là en permanence avec l'aide de tous nos directeurs. Donc ça c'était pour la dernière question. À propos du titane, la réponse est oui. Nous étions dépendants du titane russe donc avec l'arrivée des sanctions, dans les deux sens, on se retrouve incapables d'utiliser le titane russe pour faire des avions de combat. Ce qui paraît normal car on n'est pas du même côté de la frontière, disons. Donc nous avons mis en place des fournisseurs alternatifs qu'on avait déjà. On n'était pas fourni à 100 % par du titane russe donc on les fait monter en puissance. Il y a des tensions sur ces fabricants de titane et nous sommes en train de mettre en place de nouveaux sourcings pour le titane. C'est vrai pour le titane comme pour l'électronique. Si vous prenez les composants, nous avons des composants dans nos calculateurs de commande de vol, nous avons des composants dans tous les équipements que Thales ou d'autres nous livrent sur le Rafale donc pour l'instant ça passe encore mais cela a aussi été compliqué. Quand on en trouve, ils sont parfois à des prix qui avaient explosés. Vous avez vu le prix de l'acier et de l'aluminium font le yoyo etc. Bon, tout cela a été pris en compte tout au long de l'année 2022 et ça va encore beaucoup nous occuper en année 2023. Il va demeurer un certain nombre

d'incertitudes, sans compter le renchérissement du prix de l'énergie qui a fragilisé un certain nombre de PME. Sur la première question sur le MCO. Comme je l'ai dit, le MCO pour nous c'est offrir un service à nos utilisateurs donc on prend la verticalisation de la condition opérationnelle c'est-à-dire qu'on se propose en tant qu'avionneur de s'occuper de tout. Le moteur est néanmoins toujours à part parce que c'est en soi déjà quelque chose de particulier mais on s'occupe de tout le reste. On livre à nos clients une disponibilité. Il y a de nombreuses hypothèses et cela nous permet quand on s'engage sur 10 ans de mieux réguler les approvisionnements dont on a besoin en termes de rechange, les retours vers les équipementiers ou vers les fournisseurs pour les grandes visites ou les révisions générales d'équipement. On est apte à faire des plannings sur 10 ans, ce qui évite ce qu'on voyait dans le passé c'est-à-dire des pics. Je me rappelle très bien une époque où toutes les commandes de vol revenaient au même moment alors, on était saturé. Les militaires étaient insatisfaits. À présent on peut faire des programmes, des plannings et s'organiser. Donc ça se fait sur le Rafale. Ça a tellement bien marché sur le Rafale que ça a été étendu à l'Atlantique 2. Ce qui est une gageure parce qu'il y a une vingtaine d'Atlantique 2 en service. Tous les fournisseurs originaux ont abandonné leurs obligations de soutien qu'on a été obligé de récupérer. Honnêtement pour nous c'est difficile de maintenir l'ATL2 en condition opérationnelle. On le fait parce qu'on sent que c'est notre obligation vis-à-vis de notre client vis-à-vis de nos armées qui est la Marine nationale et c'est vrai aussi pour les Mirages 2000 où là on a une autre difficulté. Sur les Miragez 2000, contrairement aux Rafales qui est le bon choix, le Rafale il n'y en a qu'un pratiquement. Il est le même au train d'atterrissage près de la Marine. Le Mirage 2000 vous avez le 2000D, vous avez le 2000-5, vous avez les anciens 2000 donc c'est plus compliqué en termes de gestion de flotte parce qu'en réalité on gère des petites flottes et le Rafale aura beaucoup de communalité France et export donc c'est plus facile pour nous qui avons les contrats export et la maintenance des contrats export et CMCO France pour s'organiser en termes de main d'œuvre et en termes de flux logistique. Voilà nous notre philosophie je pense que les armées en sont fort satisfaites. Je souhaite rajouter que la livraison de Cergy se fera en fin d'année. Je le dis cependant avec précaution parce que dans le bâtiment cela a été aussi encore plus compliqué que dans la fabrication des Rafales. On a eu beaucoup de retard, ou des gens qui renonçaient à achever le travail, du toit notamment, parce que l'énergie coûtait tellement. Enfin bref, ça a produit quelques péripéties qu'il a fallu gérer en parallèle mais en pire.

(Times Aerospace) : j'ai une question sur l'aviation d'affaires. Sachant que pendant la crise, c'est le segment qui a le mieux résisté par rapport à l'aviation commerciale, comment voyez-vous l'évolution de votre marché et quelles sont les perspectives pour les Falcons notamment la nouvelle génération, dont vous avez parlé de montée en cadence ?

Eric Trappier
CEO

Écoutez, d'abord plein de bonnes choses pour les nouveaux arrivants Falcon, le 6X et dans quelques années le 10X. C'est attendu par le marché qui est actif. Et pourquoi est-il actif ? Contrairement à l'image, il est actif parce que le monde et les pays ont besoin et les sociétés dans les pays ont besoin de continuer à se développer, à faire de l'industrie, à faire du commerce et que le meilleur moyen de faire du commerce pour un certain nombre de grandes entreprises qui sont des sociétés implantées un peu partout avec des fournisseurs et des clients internationaux, c'est de voler, et plutôt de voler en avion d'affaire. L'avantage c'est que vous faites du point à point c'est-à-dire que non seulement vous allez à un endroit mais après vous pouvez faire tout un cheminement avec votre avion et changer les heures de rendez-vous parce que ce n'est jamais toujours exact. Vous pouvez aller voir 4, 5 sites

aux États-Unis sans être obligé de reprendre l'avion domestique et avec toutes les contraintes que cela peut avoir : des grands aéroports, des vols annulés etc. car ça a été compliqué pour l'aviation commerciale. Moi je vois pour l'aviation d'affaires en fort développement et en plus je pense que l'avion d'affaires se décarbonera avant l'aviation commerciale pour la simple et bonne raison que quelqu'un qui utilise un avion d'affaires est prêt à payer un peu plus cher son carburant qui sera un carburant bio ou un carburant synthétique alternatif et que c'est plus difficile pour les compagnies aériennes sauf à augmenter le prix des billets ce qui les fait hésiter. Ceci dit, ce n'est pas mon domaine de compétence mais je pense que l'aviation d'affaires sera décarboné avant l'aviation commerciale. Je vois un beau développement et je rajoute qu'aujourd'hui le marché est principalement les États-Unis et l'Europe. Vous avez l'Asie qui remonte sans la Chine. La Chine c'est plat.

Le Moyen-Orient a toujours été une petite part qui a le mérite d'exister. On vend des avions au Moyen-Orient. On livre des avions au Moyen-Orient. J'espère qu'avec le 6X, qui a des attraits pour le Moyen-Orient, en effet ses 1500 nautiques permettent d'aller aux États-Unis, d'aller en Asie, je pense que ce sera un avion qui va beaucoup se développer et qui va nous aider à progresser notamment au Moyen-Orient.

Véronique Guillermand (Le Figaro) : J'ai une question sur la Chine où on a assisté à la fin brutale de la politique 0 COVID. Est-ce que cela refait donc de la Chine un marché attractif pour le Falcon ou pas du tout parce que c'est trop tôt, trop lent ? Une question sur la Russie : pouvez-vous préciser combien d'avions ont été annulés dans votre carnet de commande ? Enfin une question qui concerne plutôt les RH et le social, j'ai lu sur un des slides 1500 recrutements mais je n'ai pas bien compris c'était au titre de 2022 où les prévisions 2023 donc auquel cas ce que vous pouvez préciser quel est votre plan d'action en matière d'embauche pour 2023 ? Enfin est-ce que vous pouvez nous dire comment se sont passé les NAO et si vous les avez achevés et nous donner le résultat des courses en quelque sorte ?

Eric Trappier
CEO

Sur la Russie je réponds tout de suite, on ne donne pas le chiffre d'annulations mais c'est entre 10 et 15 % du carnet de commandes donc vous avez un ordre de grandeur. Ça a été significatif en ce qui nous concerne ainsi que nos stations-service. Les Russes faisaient plutôt réviser leurs avions en Europe et donc toutes nos stations services en Europe et celles de nos concurrents ont eu une baisse de charge assez importante. Pour la Chine, je vais vous répondre par une boutade : c'est le plus grand marché du monde et c'est là où on vend le moins d'avion. Alors je crois que c'est comme d'habitude c'est un énorme potentiel auquel on croit depuis longtemps mais on ne vend pas à cause du COVID, on ne vend pas parce qu'on dit qu'il y a des problématiques politiques, on ne vend pas parce qu'ils préféreraient fabriquer les avions que les acheter, on ne vend pas parce qu'ils préfèrent acheter 100 pour avoir le prix pour 100 plutôt que le prix pour un. Il y a toujours de bonnes raisons. Je vais me faire engueuler par les vendeurs sur la Chine mais voilà ce n'est pas la Chine qui nous fait vivre ni hier, ni aujourd'hui. Ce sera peut-être le cas demain. On ne sait jamais. Comme diraient mes amis moyen-orientaux "bouchra inchallah" mais on ne fait pas des plans sur la comète sur la Chine. Ceci dit, un 10X serait tout à fait adapté à la Chine comme il sera adapté à l'ouest des États-Unis comme il sera adapté à la France pour ceux qui veulent aller en Asie lointaine en particulier. À propos des recrutements. On a embauché 1500 personnes au titre de 2022, ce qui est énorme parce qu'il faut les intégrer etc. Et on en embauchera autour de 1000 encore en 2023. C'est notre objectif mais les effectifs n'augmentent pas d'autant car il y a les départs en retraite donc on est dans un vrai renouvellement des effectifs en ce moment. On a la montée en puissance alors les équations ne sont pas si simples parce qu'on a redonné du travail à notre sous-traitance aussi puis cela a été un peu plus

dur pendant les années COVID. Là on leur renvoie la balle en leur redonnant du travail puisqu'on en a beaucoup, on partage aussi ce travail avec la sous-traitance. Le 3e point concerne les NAO. Je voudrais rappeler sur les NAO 2022 qu'on a eu une crise. Vous le savez, on est sorti de crise avec une NAO pour les cadres à 4,2 %, pour les non-cadres en moyenne à 7,5 %. En réalité on a fait une augmentation uniforme, c'est-à-dire qu'on a donné 140 € à tout le monde, ce qui faisait une augmentation moyenne pour les non-cadres de 7,5 % mais beaucoup plus pour les petits salaires. Je précise que les petits salaires sont au minimum de 1,5 smic et on les compte sur les doigts d'une main, et cela ne compte pas la participation à l'intéressement, ni la prime prépa. Sur 2023, on est à la fin de la négociation, j'ai proposé 6 % pour les cadres et les non-cadres. Cela n'a pas encore l'air de satisfaire pleinement donc on verra ce qui se passe dans les jours ou les semaines prochaines. Je tiens cependant à rappeler qu'il s'agit de 6 % de salaires qu'on a augmenté en moyenne de 7,5 % l'année dernière pour les non-cadres, à laquelle on rajoute 4 mois net de salaire, sans charge sociale, auquel on rajoute 500€ qu'on a versé à la fin 2022. Cette année, il n'y a pas de prime émirat mais y a une prime salon etc. Croyez-moi, je ne suis pas sûr qu'on trouve mieux ailleurs en France. D'ailleurs, est-ce que vous les journalistes, vous avez 6 % d'augmentation ? Je vais me faire engueuler par Le Figaro, mais quand je vois certains articles qui disent "C'est un scandale. Dassault n'augmente ses prix que de 6 %". Et je ne suis pas parmi les résultats que je viens de vous démontrer avec 8,3 % en marge opérationnelle. On n'est pas dans le top des marges. Je ne critique pas mais on n'est pas dans le top des marges mais bien dans le top des augmentations. C'est l'histoire de vous donner du fioul pour vos articles.

Vincent Lamigeon, (Challenges) : Bonjour, un petit calcul : vous avez 164 Rafales en carnet de commande à livrer. Si on compte sur les 42 de la tranche 5 française cette année, plus les 36 de l'Indonésie donc 42-6, on dépasse déjà les 240 probablement en 2023 pour seulement 15 Rafales produits sur la même période donc la question est la suivante : Quand verra-t-on l'essentiel de la montée en cadence ? Quelle est cadence maximale pouvez-vous atteindre ? Est-ce une trentaine ou plus ? Et quelle est la limite de l'outil industriel de Dassault Aviation ? Est-ce que vous pouvez monter au-delà de trois par mois ?

Eric Trappier
CEO

Alors, 2023, c'est assez simple c'est qu'en fait les contrats ont été en 2 parties. Les anciens contrats des années 2015 sont à distinguer des nouveaux contrats. Donc 2023 sera quasiment exclusivement réservé à la France. Nous livrerons 14 avions à la France et on en a livré un à la Grèce qui sera l'unique livraison export. Je vous révèle ce détail. Donc si on compte tous les nouveaux contrats, on a notamment les 31 égyptiens, les 80 Rafales, dont je reparlerai après et les complémentaires à la Grèce, on va commencer à livrer les 9 nouveaux à la Grèce l'année prochaine mais cela vient plus tard. Donc effectivement vous avez raison, ce n'est pas avec 15 unités par an qu'on fait passer ces flux surtout si on a les commandes, ce qui n'est pas notre cas pour l'instant. On a anticipé le passage à cadence 3 depuis un an pratiquement. Il est important de prévenir notre supply chain. Je répète qu'elle était en difficulté par les ramp ups. Et on va la programmer en prévision de la cadence 3. On va s'organiser pour que lorsque le moment des livraisons de commandes et surtout la réception de nouvelles commandes arrivent, on soit capable faire face. On est parti pour faire cadence 3. On pourrait monter encore un peu. Nous sommes aussi capables d'étaler. Si vous prenez les années 2027-2030, il y a les Émirats arabes unis. On attend de voir comment la France va décliner les 42 parce que comme je le disais tout à l'heure, prendre des avions en commande, c'est une chose, les livrer, c'en est une autre. La raison c'est qu'il y a des autorisations d'engager. Ils arrivent en général à trouver. Ensuite, il y a des crédits de paiement. Il faut payer parce qu'effectivement quand on livre un avion, il faut le payer. On est un peu mercantile chez Dassault mais les pays suppose un budget, mais pas que la loi de

programmation militaire. Il faut aussi des budgets donc en général, il y a la tentation d'étaler. Mais heureusement qu'on a eu l'export durant le trou des 4 dernières années, sinon on aurait eu un arrêt de fabrication pure et simple. On en est à l'envers mais on n'est pas à cadence 3 en 27-30 donc nous pouvons prendre davantage de contrats et on va aller les chercher.

Tara Patel (Bloomberg) : Pourriez-vous commenter les perspectives de nouveaux contrats Rafale ? Je pense notamment à la Colombie, l'Inde et l'Indonésie.

Eric Trappier
CEO

Je ne le ferai pas car je n'ai pas l'habitude de le faire. En plus, je pourrai me tromper. Prenez la Colombie, je n'allais pas miser sur la Colombie l'année dernière quand on s'est parlé ici même donc je devais être prudent. C'est néanmoins sorti dans la presse par la volonté des Colombiens. Je confirmerai donc que nous discutons avec les Colombiens. Est-ce qu'on signera ? On verra. Oui, nous sommes déterminé à essayer de gagner un contrat en Inde de 26 Rafales pour la Marine indienne. Ce serait depuis bien longtemps un premier contrat pour des avions vers une Marine internationale. Cela s'est déjà fait avant. Je ne rappellerai pas le lieu mais ça serait assez intéressant et logique parce qu'ayant déjà des Rafales avec l'Indian Air Force, avoir le même avion au train près pour la Marine serait judicieux. Oui, nous souhaitons avoir ces contrats là. On a parlé de l'Indonésie. C'est plus une problématique de mise en vigueur que de contrats. Les 42 avions pour l'Indonésie sont signés, donc les 36 supplémentaires. Et il y a d'autres prospects dont je ne parlerai pas.

/ (/): Monsieur le Président, en acceptant de prendre la tête du FCAS en coopération, ne vous êtes-vous pas engagé dans un pari tout à fait intenable ? Je vois en effet 3 raisons, 3 obstacles très difficiles à surmonter. Le premier, c'est de devoir jongler avec le Bundestag, qui change d'avis comme de chemise. Deuxième point, c'est qu'en fait vous allez devoir satisfaire au moins 2 armées, qui ont des besoins différents : l'une étant braquée vers l'est à juste titre et puis nous qui sommes à l'ouest avec l'immense territoire des Dom-tom. Troisième point, pas le moindre, vous allez devoir coopérer avec Airbus défense qui n'a pas fait en propre d'avions militaires depuis une éternité parce que Airbus défense c'est une un des morceaux de société ancienne qui n'ont jamais vraiment fait d'avions militaires. Sauf si je me trompe, la seule bribe qui vienne de France c'est Nord Aviation, qui a fait le griffon en 1950, donc on peut douter de l'expertise d'Airbus Défense dans ce secteur. Pourtant, vous avez l'air serein, très tranquille, donc vous avez une arme totale pour vous défendre. Je crois que c'est le Rafale. Vous me direz si c'est vrai ou faux. Autre question totalement différente, vous avez parlé des négociations annuelles exceptionnelles chez Dassault mais sont-ils vraiment en rapport avec les résultats exceptionnellement exceptionnels financiers que vous présentez ?

Eric Trappier
CEO

Je vais tout de suite m'atteler à la 2e question. Les résultats que vous décrivez d'exceptionnels ne le sont pas. Ils ne sont pas mal pour Dassault, 1 % de mieux que l'année dernière, mais il n'y a rien d'exceptionnel. La prise de commande est exceptionnelle. Je suis d'accord et je l'ai dit mais le résultat, il est de 8 % de marge opérationnelle si je regarde mes pairs, je suis en dessous alors je ne devrais pas le dire devant le représentant de l'actionnaire qui va m'engueuler mais si vous prenez les grands

électroniciens ils gagnent plus. Regardez les résultats de Thales hier. Ils rapportent 11 % de marge opérationnelle. Si vous regardez les sociétés américaines, c'est beaucoup plus. Prenez Airbus aussi. Donc honnêtement, ce sont des résultats normaux et ces résultats normaux quand ils passent en net grâce aussi à la contribution de Thales et nos résultats propres je partage quasiment 50/50 entre les salariés etc. Donc, j'admets que les NAO n'ont rien à voir avec la participation intéressement. Tant mieux. C'est légal donc je le dis mais finalement et si je supprimais la participation intéressement. Et si je revenais au legal. Que diraient les salariés ? Ils ne seraient pas contents parce qu'ils le touchent ces 3, 4 mois. Quand il y a de bons résultats, ils touchent puis si jamais on avait du négatif, ce qui est déjà arrivé dans l'histoire de Dassault, ils ne toucheraient pas de participation d'intéressement mais on ne baisse pas leur salaire, sauf si on est obligé de licencier, ce qui est arrivé une fois au début des années 90 mais donc honnêtement moi je trouve que c'est raisonnable. Mais la négociation est en cours. On verra sur quoi elle débouche. Je comprends le niveau d'inflation, je comprends tout cela donc il n'y a pas de blocage de ma part. Je ne vais pas faire comme les autres et je vais me tenir à faire 4 ou 5 % d'augmentation. Qui fait 6 % aujourd'hui ? Pas grand monde donc honnêtement, je pense qu'on est raisonnable et qu'il faut que tout le monde soit raisonnable. J'espère qu'on trouvera un accord parce que sinon je vais être obligé d'augmenter mes prix. Si j'augmente mes prix par exemple sur les Falcons c'est je dois faire face à une compétition internationale donc il y a un équilibre à préserver. Sur la première question, je vais vous dire pourquoi je suis serein. Je suis serein parce que nous avons obtenu ce que nous souhaitons nous Dassault Aviation dans cette phase 1B qui préfigure une phase 2 c'est-à-dire je le redis faire voler un démonstrateur. Nous avons les leviers pour faire voler un démonstrateur. Nous jouerons le jeu de la coopération avec nos partenaires à condition qu'ils jouent le jeu de dire qu'on est bien leader pour le vol futur d'un démonstrateur à la fin des années 2020 vers 2029, qui volent et qui nous permettent de faire des choix futurs.

Le vrai challenge dont vous parlez est effectivement un challenge politique. Ce n'est pas moi qui vais négocier avec le Bundestag. Moi je négocie avec celui qui me passe les contrats donc nos armées, mais la DGAA. C'est la DGAA qui me passe les contrats et s'il y a quelque chose qu'elle me demande de faire que je ne sais pas faire ou que je ne veux pas faire pour des raisons légitimes que j'explique et que j'ai déjà explicité, nous ne prendrons pas les contrats parce que c'est notre ADN. On ne prend les contrats que si on sait les faire, moyennant des risques. C'est inévitable. Mais cela suppose de bons prix, de bons calendriers et une bonne définition technique. Donc si c'est de la coopération avec les bons paramètres de règles de coopération pour qu'à la fin, nos armées aient bien le bon produit etc. Nous ne sommes pas leader du FCAS. Nous sommes leaders du NGF, donc il y a d'autres paramètres. Il y a d'autres piliers comme on dit dans lesquels d'autres sociétés sont en charge dont Airbus etc. En réalité, il n'y a pas de leader du FCAS. Nous sommes actuellement dans une phase technologique. Personnellement, je trouve intéressant pour ma société et pour nos partenaires français en particulier que nous soyons amenés à faire voler un démonstrateur. C'est quelque chose d'important aussi dans le tuilage des équipes qui ont travaillé sur le Rafale, sur le Neurone et qui aurons l'occasion de faire voler un démonstrateur. On verra ensuite l'évolution des choses. Ceux qui auront à négocier avec le Bundestag auront certes une tâche ardue. Il serait judicieux de trouver des engagements qui permettent justement de s'affranchir du politique quand on définit une coopération. Je reconnais que c'est compliqué mais nous ne nous substitueront pas aux politiques.

Bernard Bertucco Van Damme (Presse Agence Côte d'Azur): Monsieur le Président, je vais revenir un petit peu sur ce que vous avez dit au sujet du contrat phase 1B. Vous avez parlé de choumacs et de transmission tout à l'heure. C'est quelque chose qui m'a énormément touché car je suis un ancien compagnon du devoir. J'ai commencé comme choumac et j'ai travaillé chez Dassault en 1975, alors quand je vois ce contrat phase 1B se mettre en place et animer une lutte pour la place de leader comme vous venez de l'évoquer, cela me rappelle que j'ai vécu quelque chose de dramatique à l'époque. J'ai

vu monsieur M.Marcel Dassault venir pour remettre le personnel au travail ce qui avait occasionné un arrêt de 3 semaines de production du groupe. Nous détenions le marché du F1 à l'époque. On s'est fait avoir. Ça a été le YF16 malheureusement pour nous. Ça devait être un petit marché du siècle pour Dassault à l'époque, donc aujourd'hui, en tant que leader de la phase NGF, comment protégez-vous notre savoir-faire et les brevets etc. Je souhaiterai à nouveau aborder la question des drones. Je ne suis pas loin d'une base où Naval Group va lancer des drones militaires. On évoque prochainement 140 000 000 unités allouées. Donc les drones sont très importants dans l'avionique. C'est quelque chose qui va se développer à mon avis. Je voudrai connaître votre position là-dessus Monsieur le Président.

Eric Trappier
CEO

La protection de la propriété intellectuelle et des brevets qui peuvent en découler est un sujet sur lequel on prête une attention particulière car peu de sociétés ont accumulé autant de savoir-faire que nous dans le domaine des avions de combat. Même aux États-Unis, cette expertise est partagée par des opérateurs différents, Boeing, etc. Et ce malgré des regroupements. Dans notre situation, il s'agit du même bureau d'études et des mêmes fabrications depuis l'après-guerre. C'est donc un sujet très sensible pour nous. J'ai 2 remarques à faire : la première c'est que nous ne donnerons pas nos savoir-faire gratuitement, hormis si cela s'inscrit dans notre intérêt et dans l'intérêt du programme. Il n'y aura donc pas de bradage. Deuxièmement, ce n'est pas parce qu'on protège notre propriété intellectuelle qu'on n'est pas capable de coopérer. Nous devons être en mesure de coopérer, mais nous le ferons selon des règles de partage de la propriété intellectuelle. Je l'ai redit à la fin de l'année 2022. Si nous faisons quelque chose ensemble, cette technologie appartient aux deux mais ce n'est pas parce qu'on fait une vis de 5 à 2 qu'il faut que je donne accès à 80 ans d'expérience. Cela peut créer des situations sensibles mais il me paraît tout à fait naturel et je pense que d'une manière générale l'ensemble des partenaires industriels le comprennent très bien car eux-mêmes protègent leurs propriétés intellectuelles. Je peux citer mes partenaires et mes amis d'Airbus qui protègent leur savoir-faire, notamment de Boeing, même s'ils doivent coopérer, ce qui n'est pas le cas du reste donc honnêtement et c'est bien compris. Les politiques ne comprennent pas toujours ce genre de choses parce qu'ils ne s'inscrivent pas dans ce très long terme d'une société industrielle qui vit grâce à des décennies de savoir-faire. Il faut donc expliquer, et c'est ce que j'ai fait. Écoutez, nous avons écouté l'ordre du jour. Il me reste à vous remercier et à très bientôt. Bonne journée à vous.