

Aéronautique & Défense

Un réseau de compétences au service des enjeux de votre secteur





Sommaire

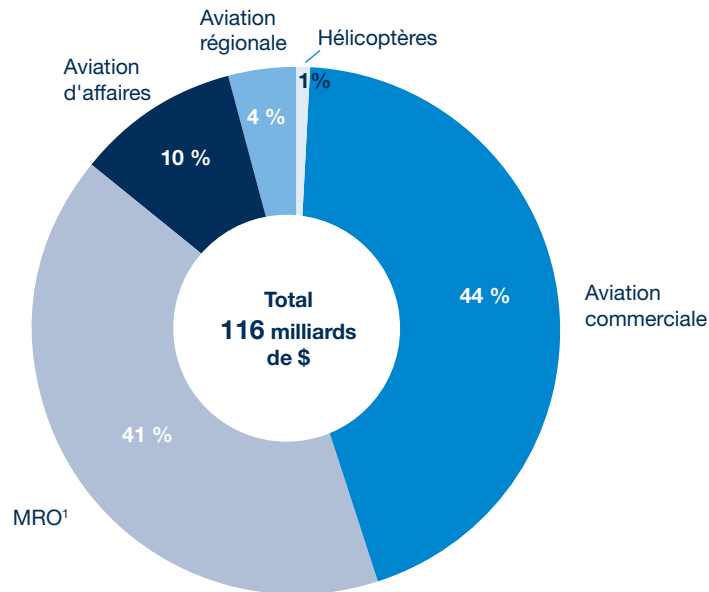
Les enjeux du secteur	5
PwC Aéronautique & Défense	11
Nos métiers	15
Nos équipes	19
Exemples de solutions adaptées	23



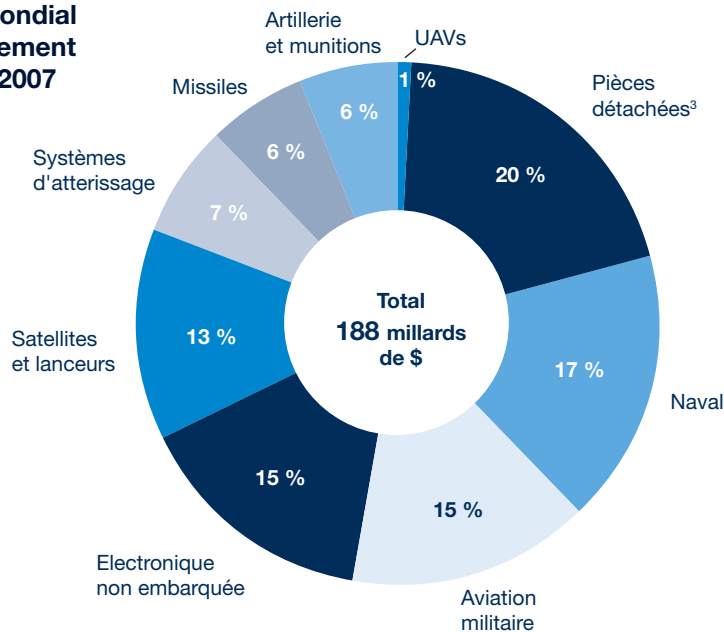
Les enjeux du secteur

Des dépenses mondiales évaluées à environ 300 milliards de \$ en 2007

Marché mondial de l'aéronautique civile, 2007



Marché mondial de l'équipement militaire², 2007



1. Maintenance, Repair and Overhaul. N'inclut pas l'aviation d'affaires, les hélicoptères et l'aviation générale.
2. Exclut les infrastructures générales, les équipements liés à la logistique et les équipements personnels.
3. Inclut uniquement les pièces détachées. Le MRO militaire est estimé à environ 140 milliards de \$ par an.

Sources : OTAN, Département de la Défense américain, Teal, analyses PwC

Les enjeux du secteur

Principales caractéristiques de l'aéronautique civile

Un secteur clé de l'économie française...

- | Près de **24.5** milliards d'€ de CA en 2007
- | Une croissance de **12.3 %** par rapport à 2006
- | Plus de **120 000** emplois

... avec la présence de plusieurs types d'acteurs...

- | Les leaders de l'aéronautique, de l'industrie spatiale et des systèmes embarqués
- | Les équipementiers internationaux
- | Les PME/PMI formées à la sous-traitance globale et à la sous-traitance de spécialité

... évoluant dans un environnement perturbé à l'échelle mondiale

- | L'aéronautique civile mondiale bénéficie d'une tendance à long terme positive :
 - > Le transport aérien a progressé en volume de plus de 30 % depuis 2000
 - > Les carnets de commandes des avionneurs commerciaux sont significatifs jusqu'en 2011
- | Mais forte sensibilité aux chocs conjoncturels et aux évolutions du prix du pétrole :
 - > Difficultés de financement des sociétés de leasing et des compagnies aériennes
 - > Annulations, décalages de commandes
- | En Europe, le secteur est en pleine mutation :
 - > Restructuration de la « Supply Chain » notamment autour d'Airbus (programme Power 8)
- | En France, les sociétés sont aussi fortement impactées :
 - > Pression sur les prix, développement du « risk sharing », volatilité du taux de change euro/dollar et du prix de certaines matières premières

Les enjeux du secteur

L'aéronautique civile en France entre dans une phase de restructuration

Enjeux	>	Solutions PwC
Besoin de financement dans le cadre des nouveaux programmes	>	Business planning et levée de fonds
Tension sur les covenants bancaires	>	Restructuration de la dette
Fluctuations du taux de change euro/dollar	>	Gestion du risque de change et amélioration de la fonction trésorerie
Consolidation du marché	>	Accompagnement de la croissance externe ou du processus de cession
Pression sur les prix	>	Optimisation de la performance et recherche de partenaires
Globalisation et réduction de la base de sous-traitants	>	Amélioration de la « Supply Chain », analyse de la santé financière des sous-traitants
Fluctuation du prix des matières premières	>	Optimisation des achats
Réduction des coûts et amélioration de la performance	>	Optimisation des fonctions internes et mise en place de centres de services partagés

Les enjeux du secteur

Principales caractéristiques de la défense

La France reste un des premiers pays dans le monde en termes de dépenses militaires...

- | **4^e pays** en termes de dépenses militaires (4 % des dépenses mondiales en 2007)
- | En 2009, la France devrait dépenser **1.6 %** de son PIB pour la défense (hors pensions), plus que la moyenne des autres pays de l'UE

... et possède un outil industriel de défense significatif

- | Près de **15** milliards d'€ de CA en 2007
- | Plus de **165 000** emplois directs et autant d'emplois indirects
- | Plusieurs acteurs significatifs : aviation militaire (EADS, Safran, Eurocopter, Dassault...), marine militaire (DCNS, Thales...), armée de terre (Nexter, Panhard, Renault Trucks Défense...), systèmes électroniques (Thales, EADS...)

- | La France se classe au 4^e rang des pays exportateurs d'armement avec **8 %** des exportations mondiales
- | Les exportations d'équipements de défense comptent pour environ un tiers du CA du secteur

L'industrie de défense française fait actuellement face à des défis importants

- | Les budgets nationaux européens connaissent des contraintes fortes obligeant les acteurs à augmenter leurs exportations afin de garantir des débouchés
- | Les frais de R & D représentant une part importante du prix unitaire des équipements produits, les États favorisent de plus en plus les programmes en coopération (économies d'échelle)
- | Les sociétés du secteur utilisent des produits « off the shelf », à caractère dual (civil et militaire), afin de réduire les coûts de R & D et de production
- | Les dépenses d'entretien (MCO) sont en augmentation et leur financement est de plus en plus difficile

Les enjeux du secteur

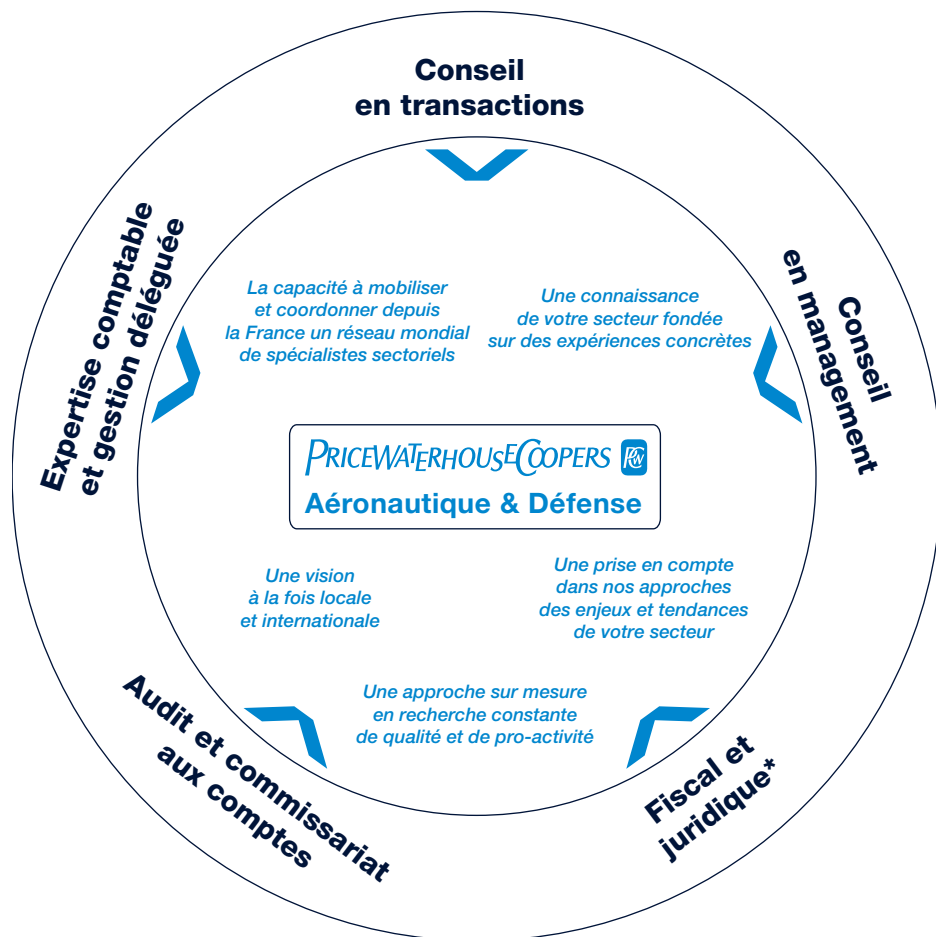
Le secteur de
la défense fait
face à des défis
importants

Enjeux	>	Solutions PwC
Consolidation de l'industrie européenne	>	Accompagnement de la croissance externe ou du processus de cession
Pression sur les prix	>	Optimisation de la performance et recherche de partenaires
Développement des exportations	>	Export controls, création de JVs, implantation à l'étranger, gestion des expatriés
Fluctuation du prix des matières premières	>	Optimisation des achats
Réduction des coûts et amélioration de la performance	>	Optimisation des fonctions internes et mise en place de centres de services partagés
Dépenses de R & D en croissance	>	Optimisation du Crédit d'Impôt Recherche



PwC Aéronautique & Défense

Une approche
multi-
compétences
coordonnée
et adaptée
aux besoins
des entreprises



* En collaboration avec Landwell & Associés, cabinet d'avocats d'affaires, membre du réseau international PricewaterhouseCoopers

PwC Aéronautique & Défense

Nos publications sur le secteur



Aerospace & Defence Deals

Étude annuelle réalisée par PwC sur les opérations de Fusions-Acquisitions du secteur Aéronautique & Défense.

How to fortify your supply chain through collaborative risk management

Fait partie d'une série d'études traitant des problématiques opérationnelles spécifiques aux sociétés du secteur Aéronautique & Défense.

Aerospace & Defence in the 21st century

Série d'articles sur le secteur Aéronautique & Défense. Analyse des tendances et enjeux de l'industrie.

Flight International's Aerospace Top 100

PwC s'est associé au magazine Flight International pour la réalisation du classement The Aerospace Top 100.




Aerospace & Defence

How to fortify your supply chain through collaborative risk management*



PwC Aéronautique & Défense

Nos experts dans les médias



défense nationale et sécurité collective

ACTUALISATION ET RENOUVELLEMENT DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE

**DÉFENSE
ET SÉCURITÉ**
Nicolas SARKOZY, François FILLON


OTAN
Victoria NULAND, Olivier KEMPF

CHINE ET INDE
Hugues TERTRAIS, Pierre BAUDIN, François LAFARGUE,
Bernard PRÉZELIN, Harsh V. PANT,
Guillaume ROCHARD et Dhiraj MATHUR

La technologie : un impératif
stratégique pour
la France
Jean-Paul HERTEMAN


www.defnat.com

défense nationale et sécurité collective — avril 2008



4 9 771950 323000

revue mensuelle
avril 2008
11 €





18 MAI 07
18 MAI 07
18 MAI 07

18 MAI 07
18 MAI 07
18 MAI 07

Le boom des acquisitions-fusions se renouvelle

En 2006, le montant des acquisitions-fusions dans le secteur aéronautique et de défense a atteint plus de 30 Md\$, et le phénomène semble ne pas devoir s'arrêter en 2007.

LES 10 PLUS GRANDES ACQUISITIONS EN 2006

Entreprise	Montant (Md\$)
Boeing	15,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2
Boeing	10,2

Le secteur aéronautique et de défense a connu une année 2006 marquée par un rythme d'acquisitions-fusions sans précédent. Ce phénomène s'explique par la volonté des entreprises de renforcer leur position concurrentielle et de bénéficier de synergies opérationnelles. Les opérations les plus importantes ont impliqué des acteurs majeurs tels que Boeing, Airbus, Lockheed Martin et BAE Systems.

Le Moyen-Orient entend jouer un rôle

Le Moyen-Orient est devenu un théâtre d'opérations de plus en plus actif. Les entreprises de défense cherchent à renforcer leur présence dans cette région stratégique, notamment à travers des acquisitions et des partenariats locaux.



18 MAI 07
18 MAI 07
18 MAI 07

18 MAI 07
18 MAI 07
18 MAI 07

La consolidation affecte les entreprises de toute taille

Entre 33 et 40 milliards de dollars ont été consacrés aux acquisitions en 2006.



Le paysage industriel aéronautique a subi une consolidation sans précédent. Les grandes entreprises ont acquis des sociétés de toutes tailles, renforçant ainsi leur domination sur le marché. Cette tendance est due à la nécessité de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Monte quelle règle ? Celle de la compétitivité et de la rentabilité qui s'est avérée être la dernière instance de l'entreprise. Les dirigeants ont dû faire face à une pression accrue pour améliorer les performances financières.

Les experts de PwC participent régulièrement à des interviews et à la rédaction d'articles dans les médias spécialisés et généralistes.

PricewaterhouseCoopers | Secteur Aéronautique & Défense



Nos métiers

Une offre de métiers complémentaires

| Conseil | Expertise comptable et gestion déléguée | Fiscal et juridique | Audit et commissariat aux comptes

Conseil

Avec **800** consultants en France et **22 500** dans le monde, PwC est un acteur majeur sur le marché du conseil.

Sa vocation est d'accompagner les entreprises et les organisations de toute taille dans les différentes étapes de leur vie au travers d'approches adaptées.

Conseil en transactions

- | Fusions-Acquisitions
- | Évaluation financière
- | Évaluation stratégique et commerciale
- | Due Diligence financière et opérationnelle
- | Conseil en immobilier
- | Intégration post-acquisition
- | Ingénierie patrimoniale
- | Actuariat
- | Litiges et investigations
- | Entreprises en difficulté

Conseil en management

- | Systèmes d'information
- | Fonction finance
- | Excellence opérationnelle
- | Ressources humaines et conduite du changement
- | Gouvernance, maîtrise des risques, contrôle interne et conformité
- | Développement durable
- | Services à l'audit interne

Nos métiers

| Conseil | Expertise comptable et gestion déléguée | Fiscal et juridique | Audit et commissariat aux comptes

Une offre de métiers complémentaires

Expertise comptable et gestion déléguée

PwC dispose d'environ **800** professionnels dédiés à l'expertise comptable au sein de **25** bureaux en France. PwC a développé une offre d'accompagnement et d'assistance comptable tant pour les grandes entreprises que pour les PME.

Assistance relais

| Une solution flexible pour assurer la continuité des opérations comptables, financières et administratives notamment via la suppléance temporaire d'un poste clé ou d'un service comptable

Production comptable

| Externalisation partielle ou totale de la comptabilité ou de la préparation des états financiers, assistance à la production des comptes consolidés, traitement des opérations comptables complexes (écritures de fusion, carve-out...)

Externalisation de la paie

| Avec des équipes dédiées d'une quarantaine de personnes et une solution technique innovante accessible en ASP, PwC prend en charge l'externalisation totale de la paie pour des sociétés de toute taille

Global Compliance Services

| Organiser et assurer le respect des obligations réglementaires comptables et fiscales, notamment des filiales étrangères au travers du réseau international PwC

Nos métiers

| Conseil | Expertise comptable et gestion déléguée | Fiscal et juridique | Audit et commissariat aux comptes

Une offre de métiers complémentaires

Fiscal et juridique

Présent dans **9** métropoles régionales ainsi qu'à Paris, Landwell & Associés, le cabinet d'avocats membre du réseau international de PricewaterhouseCoopers, est l'un des tout premiers cabinets d'avocats d'affaires en France. Avec près de **500** avocats, Landwell & Associés dispose d'une capacité d'intervention pluridisciplinaire en fiscalité, droit des affaires et droit du travail.

En fonction des problématiques des entreprises, ils s'associent aux autres métiers du réseau PwC pour répondre aux enjeux suivants :

- | Mise en place de structures, adaptation, optimisation des investissements et gestion des opérations de croissance
- | Amélioration des résultats, optimisation des flux corporels ou incorporels, immobilisation et valorisation des ressources humaines
- | Maîtrise des risques, sécurisation des politiques de l'entreprise, prévention et gestion des contentieux

Audit et commissariat aux comptes

Fort de **1 400** collaborateurs en France et auditeur de **12** sociétés du CAC40 et de **55** sociétés du SBF250, PwC est un leader de l'audit et du commissariat aux comptes en France et dans le monde.

PwC compte aussi parmi ses clients de nombreuses entreprises de taille moyenne qui bénéficient d'approches adaptées aux PME et d'équipes dédiées.

Une approche pragmatique caractérisée par :

- | La compréhension et l'analyse des activités et de l'organisation de l'entreprise
- | L'appréciation des risques clés
- | La mise en œuvre d'un plan d'audit pertinent
- | La mobilisation de l'ensemble des compétences du réseau PwC

PwC est l'auteur de référence du *Mémento Comptable* et est également partenaire des « Journées Arrêtés des Comptes » organisées avec *Les Echos*.



Nos équipes

Forte implantation locale et capacité d'intervention globale

Le réseau PwC en France

- > **3 800** personnes
- > **25** implantations
- > **641** millions d'€ de CA*

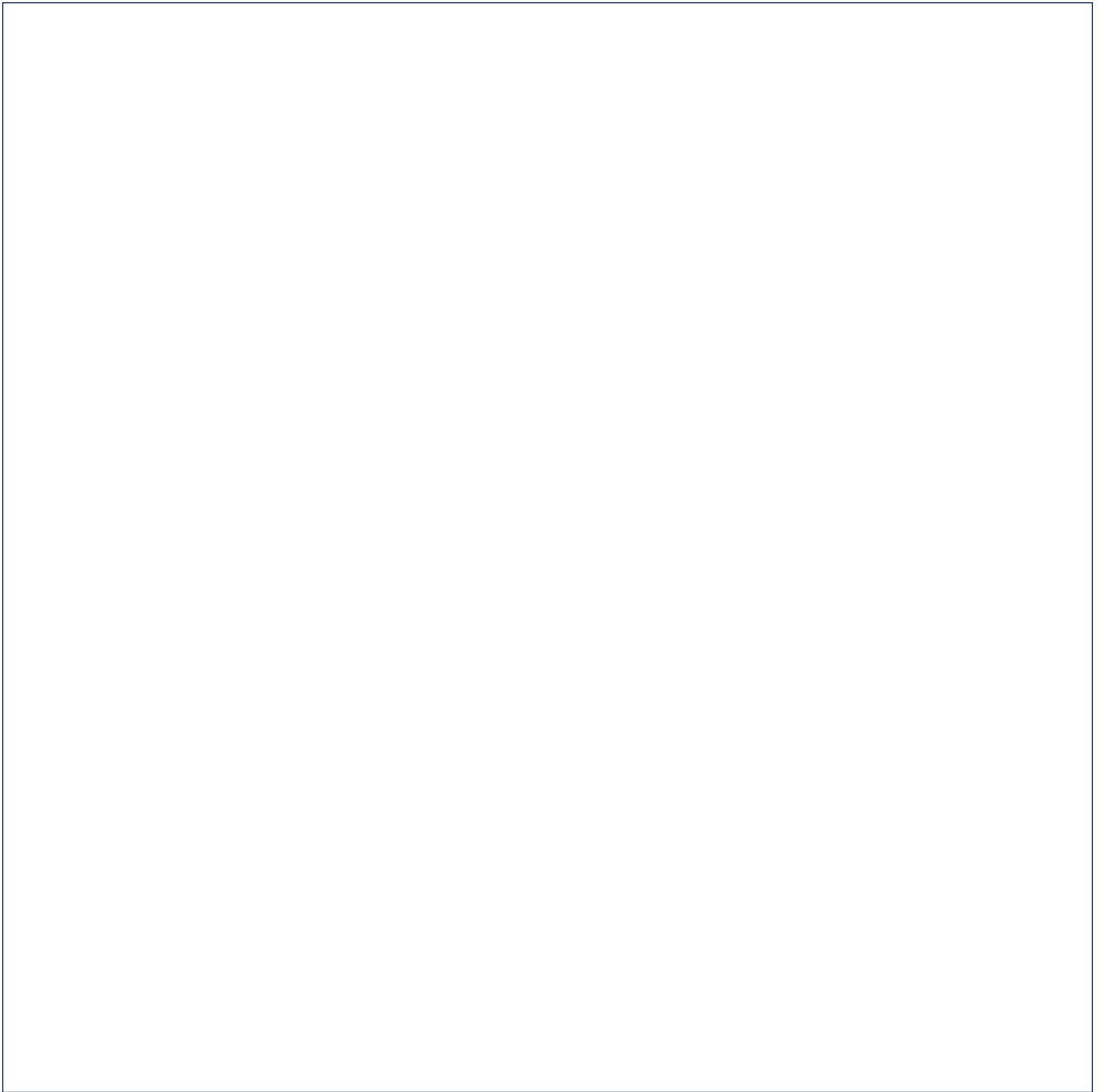
Le réseau PwC dans le monde

- > **155 000** professionnels
- > **153** pays
- > **28** milliards de \$ de CA*

Le réseau PwC Aéronautique & Défense au niveau mondial

- > **70** associés
- > **2 000** professionnels

* Au 30 juin 2008



Nos équipes

Un réseau mondial*

Afrique du Sud

Akhter Moosa, A & D leader
+27 (12) 429 0546
akhter.moosa@za.pwc.com

Allemagne

Jurgen Seibertz, A & D leader
+49 211 981 2845
jurgen.seibertz@de.pwc.com

Brésil

Augusto Assuncao, A & D co-leader
+55 19 3794 5408
augusto.assuncao@br.pwc.com

Canada

Katrine Ellingsen, A & D co-leader
+1 (514) 205 5066
katrine.ellingsen@ca.pwc.com

Central & Eastern Europe

Dr. Andrzej Karkoszka, A & D co-leader
+48 22 746 7141
andrzej.karkoszka@pl.pwc.com

Chine

Doris Tu, A & D co-leader
+86 10 6533 2850
doris.y.tu@cn.pwc.com

États-Unis

Daniel (Skip) McConeghy, A & D leader
+1 312 298 4343
daniel.mcconeghy@us.pwc.com

France

Guillaume Rochard, A & D leader
+33 156 57 8208
guillaume.rochard@fr.pwc.com

Inde

Dhiraj Mathur, A & D leader
+91 11 4115 0309
dhiraj.mathur@in.pwc.com

Israël

Assaf Shemer, A & D leader
+972 3795 4678
assaf.shemer@il.pwc.com

Italie

Corrado Testori, A & D leader
+39 (06) 5702 52442
corrado.testori@it.pwc.com

Royaume-Uni

Neil Hampson, Global and UK A & D leader
+44 20 7804 9405
neil.r.hampson@uk.pwc.com

* PricewaterhouseCoopers désigne le réseau international d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres et affiliées à PricewaterhouseCoopers international limited.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

LANDWELL & ASSOCIÉS
Avocats
Réseau PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Exemples de solutions adaptées

Accompagner les entreprises à travers toutes les étapes de leurs **transactions***

Identifier

- | Veille de marché
- | Origination de transactions
- | Conseil en Fusions-Acquisitions
- | Évaluation stratégique

Évaluer

- | Validation de la stratégie d'acquisition/cession
- | Identification des options stratégiques
- | Évaluation des cibles potentielles
- | Due Diligence sans accès
- | Valorisation des synergies
- | Première approche de l'allocation du prix d'acquisition

Conclure

- | Revue opérationnelle
- | Due Diligence acheteur
- | Structuring de la transaction
- | Négociation
- | Juridique
- | Fiscal et RH
- | Ajustements de prix
- | Support à la rédaction/revue du SPA

Optimiser

- | Intégration post-acquisition
- | Revue des synergies
- | Amélioration opérationnelle
- | Allocation du prix (IFRS/US GAAP)

Se désengager

- | Conseil en Fusions-Acquisitions
- | Détournement
- | Due Diligence vendeur
- | Identification des acheteurs potentiels
- | Marché de capitaux
- | Support à l'introduction en bourse

* Les experts des différents métiers du réseau PricewaterhouseCoopers, ainsi que les avocats du cabinet Landwell & Associés en matière juridique et fiscale, combinent leurs compétences afin d'offrir des solutions opérationnelles globales aux enjeux de leurs clients

Exemples de solutions adaptées

Le Crédit d'Impôt Recherche : un impact positif pour la trésorerie des entreprises*

Identifier

- | **Recenser** tous les projets et postes de dépenses liés à la R & D ayant un caractère innovant, y compris :
 - > Les dépenses de R & D sous-traitées
 - > Les dépenses de R & D effectuées en France et refacturées à l'étranger
- | **Valider** l'agrément des organismes de recherche privés dans l'UE
- | **Redéfinir** la stratégie de localisation de la R & D au regard du CIR
- | **Réaliser** un diagnostic flash

Monétiser

- | **Valoriser** les dépenses de R & D par type
- | **Transformer** la créance de CIR en cash à court terme :
 - > Au bout de trois ans si le CIR n'a pas été utilisé
 - > Dès janvier 2009 pour les dépenses de R & D des exercices 2005 à 2008
- | **Bénéficier** du déplaçonnement des dépenses de R & D

Sécuriser

- | **Adapter** le système d'information pour affecter automatiquement les dépenses aux projets concernés par le CIR
- | **Établir** un dossier de justification du caractère innovant du projet couvrant à la fois les aspects techniques et financiers
- | **Analyser** les risques de remise en cause du CIR et l'opportunité d'une demande de validation par l'Administration Fiscale (rescrit)

Faire face

- | **Préparer** le contrôle fiscal et organiser la documentation existante
- | **Accompagner** les équipes tout au long de la procédure de contrôle
- | **Conseiller** en cas de proposition de rectification fiscale

* Les experts des différents métiers du réseau PricewaterhouseCoopers, ainsi que les avocats du cabinet Landwell & Associés en matière juridique et fiscale, combinent leurs compétences afin d'offrir des solutions opérationnelles globales aux enjeux de leurs clients

Exemples de solutions adaptées

Disposer de prévisions de cash fiables et optimiser la **trésorerie** des entreprises*

Anticiper

- | **Établir** un diagnostic de trésorerie
- | **Bâtir** des scénarii de prévision de trésorerie et des reportings fiables
- | **Mettre en œuvre** des mesures de stabilisation
- | **Analyser** et revoir les stratégies de financement et leurs impacts financiers, juridiques et fiscaux
- | **Analyser** les covenants bancaires et assister dans la documentation et la négociation

Générer

- | **Accélérer** le recouvrement des créances (« Cash Marathon »)
- | **Identifier** les anomalies et les double paiements (« Cash Finder »)
- | **Optimiser** la gestion de trésorerie
- | **Intervenir** en « credit management » en période de transition
- | **Localiser** les gisements de cash dans un groupe international
- | **Déterminer** la structure de centralisation du cash la plus adaptée (« cash pool ») et mettre en œuvre les accords de centralisation

Sécuriser

- | **Prévenir** et gérer les risques financiers (taux de change, couverture, crédit, contrepartie)
- | **Analyser** les risques portant sur toute la chaîne de valeur (au niveau des différents fournisseurs)
- | **Mettre en place** des dispositifs de partenariats clients/fournisseurs innovants et sécurisés
- | **Apporter** une assistance sur des problèmes comptables complexes
- | **Assurer** la conformité avec la loi LME

Monétiser

- | **Restructurer** la dette (financement, négociation et rachat de dette)
- | **Identifier** et procéder à la cession d'activités non stratégiques et apporter l'assistance juridique et fiscale dans la mise en œuvre de ces opérations
- | **Rechercher** des partenaires financiers ou industriels

* Les experts des différents métiers du réseau PricewaterhouseCoopers, ainsi que les avocats du cabinet Landwell & Associés en matière juridique et fiscale, combinent leurs compétences afin d'offrir des solutions opérationnelles globales aux enjeux de leurs clients



Contacts
Aéronautique & Défense
en France

Guillaume Rochard

Responsable Aéronautique & Défense

Associé

01 56 57 82 08

guillaume.rochard@fr.pwc.com

Emmanuelle Grisez

Coordinatrice Aéronautique & Défense

01 56 57 10 17

emmanuelle.grisez@fr.pwc.com

PricewaterhouseCoopers
63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine Cedex

Retrouvez nous sur > pwc.fr/aeronautiquedefense

Imprimé sur papier



FOREST STEWARDSHIP COUNCIL