

# ZODIAC AEROSPACE



**Présentation des résultats  
annuels 2009/2010  
23 novembre 2010**

# Sommaire

Faits marquants de l'exercice

Comptes 2009/2010

Stratégie et perspectives



# Faits marquants de l'exercice

## Évènements Groupe

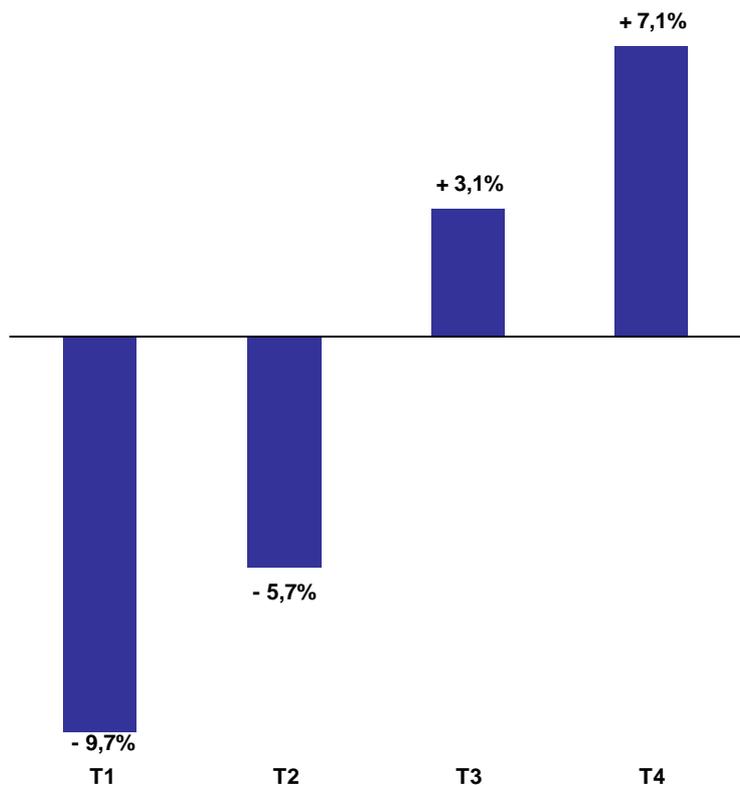
Croissance du chiffre d'affaires et profitabilité supérieures aux attentes

Amélioration des tendances de marché



# Faits marquants de l'exercice

Taux de croissance organique du chiffre d'affaires  
2009/2010



- **Reprise confirmée sur tous les segments**
  - **Aerosafety & Technology** : deux trimestres consécutifs de croissance (+3,4% de croissance organique au T4) hors activités Airbag
  - **Aircraft Systems** : reprise progressive au T4 (+6,4% de croissance organique) après trois trimestres contrastés
  - **Cabin Interiors** : croissance à deux chiffres au S2 (croissance publiée de +14,7%)
- **Retour à la croissance externe**
  - Acquisition de Quinson, Cantwell Cullen & Company et Sell GmbH (closing en septembre 2010)
- **Solides performances opérationnelles**
  - Rationalisation continue de la structure de coûts
  - Marges à deux chiffres malgré un contexte de taux de change moins favorable
  - Désendettement significatif

# Croissance du chiffre d'affaires et profitabilité supérieures aux attentes

En millions d'euros	2009/2010	2008/2009	△ publié
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 150,3 <sup>(1)</sup></b>	2 205,7	-2,5%
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>240,4 <sup>(1)</sup></b>	249,4	-3,6%
<b><i>Marge opérationnelle courante</i></b>	<b>11,2%</b>	11,3%	
<b>Résultat net</b>	<b>148,3<sup>(2)</sup></b>	172,9	-14,2%
<b>Résultat net retraité<sup>(3)</sup></b>	<b>148,9</b>	141,6	+5,2%
<b>Dette nette</b>	<b>514,4</b>	654,5	- 21,4%
Taux de transaction moyen (€/€)	1,37	1,30	

- Croissance organique du chiffre d'affaires de -1,0%, au-delà des objectifs du début d'exercice (décroissance de l'ordre de 5%)
- Marge opérationnelle courante de 11,2% (9,7% à une parité €/€ moyenne de 1,50<sup>(4)</sup>)  
→ 1,7 pts au-dessus de l'objectif de 8%
- Réduction de la dette nette: 514,4 M€ y.c. l'impact de Cantwell Cullen et Quinson<sup>(5)</sup>

(1) Quinson consolidé depuis juin 2010. Pas d'impact de la consolidation de Cantwell Cullen sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant en 2009/2010

(2) Dont 1,6 M€ d'impact de frais d'acquisition net d'IS (IFRS 3)

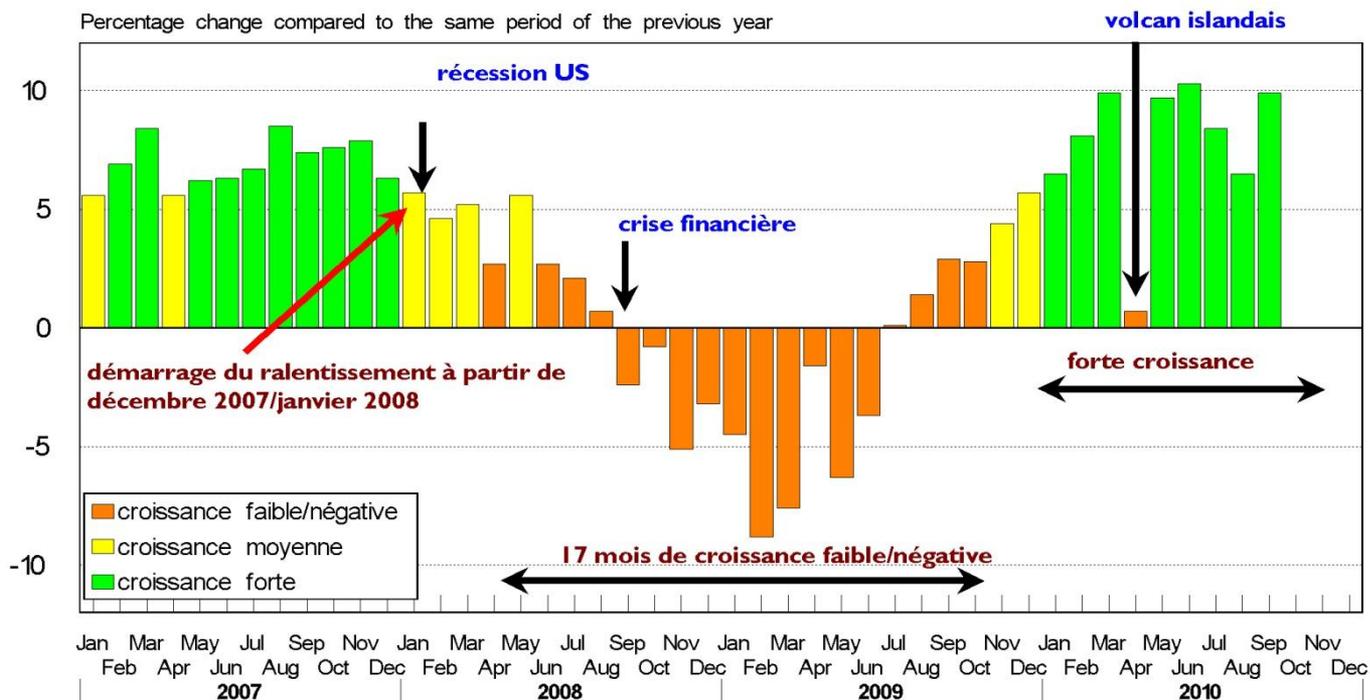
(3) Hors impacts Marine et frais d'acquisition (IFRS3)

(4) Sensibilité au dollar en 2009/2010: 1,2 pt de marge opérationnelle courante pour 10 ct de variation du taux de change

(5) Hors acquisition de Sell

# Reprise du trafic passagers

## Chiffre d'affaires passagers-km – Évolution mondiale



### ■ Forte croissance dans toutes les régions entre septembre 2009 et septembre 2010 (+9,8% pour l'ensemble)

- Amérique du Nord : +6,7%
- Amérique Latine : +13,9%
- Europe : +7,5%
- Asie Pacifique : +11,5%

Source ID AERO Tableau de bord mensuel octobre 2010

# Augmentation des cadences constructeurs

## ■ Avions commerciaux

- Hausse prévue des cadences de production de l'ensemble des avions commerciaux (B737, B777, A320, A330)
  - Augmentation à venir de la production des avions « mono-couloirs »
    - La production du B737 atteindra 38 avions par mois au deuxième trimestre 2013
    - La production de l'A320 passera de 34 à 36 avions par mois en décembre 2010, puis à 38
  - Augmentation anticipée de la production des avions longs courriers
- Montée en cadence des nouveaux programmes

## ■ Avions régionaux

- Jets : reprise des cadences chez Embraer (hausse de 7 à 9 avions par mois)
- Turbopropulseurs : production stable, soutenue par les enjeux environnementaux et par l'augmentation des prix du pétrole

## ■ Aviation d'affaires

- Environnement économique plus favorable pour les Business Jets et premiers signes de reprise. Début du déstockage
- Hausse significative du trafic d'affaires : +11,0% entre août 2009 et août 2010

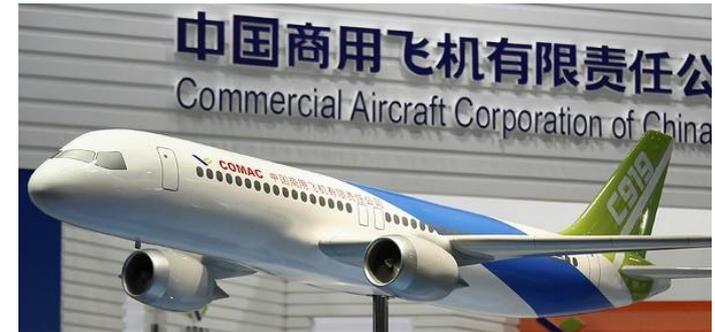
# A bord du Comac 919

## ■ Comac 919

- 168-190 sièges
- Avion commercial « mono-couloirs »
- Design conçu par Comac (Commercial Aircraft Corporation of China (Comac))
- Premier vol annoncé en 2014, entrée en service en 2016

## ■ Zodiac Aerospace sera l'un des principaux fournisseurs du C919

- Lol signée pour une joint venture
- Retenu pour 4 programmes de premier plan
  - Systèmes de gestion d'eau et de déchets, toboggans d'évacuation, systèmes d'oxygène, sièges pilotes
  - La valeur du shipset SFE devrait dépasser celle des shipsets actuels de l'A320 et du B737



# Aerosafety & Technology

*Airbags*

*Télémesure*

*Arrêt d'urgence*

*Systèmes d'interconnexion*

*Dégivreurs*

*Décélération*

*Évacuation*

**Présence forte sur des marchés de niche**

**Des technologies protégées**

**Un savoir-faire reconnu dans les systèmes de sécurité**



Courtesy of Yeager Airport



# Aerosafety & Technology

## Faits marquants

### ■ Bonne performance opérationnelle

- Deux trimestres de croissance (T3 & T4) hors activités Airbag
- Restructuration : deux sites fermés en 2009/2010
- Amélioration de la marge opérationnelle courante malgré l'évolution défavorable de la parité €/€

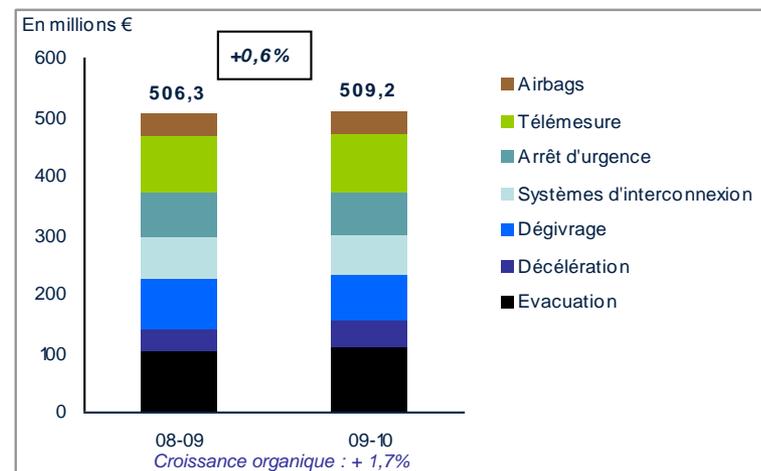
### ■ Succès commerciaux

- Sélectionné par Airbus comme fournisseur des systèmes d'essai en vol de l'A350
- Position renforcée sur le marché des réservoirs de carburants pour hélicoptères
  - Nouveaux contrats : Kamov K226, Sikorsky S92 (réservoir auxiliaire), AW169 (réservoirs)
- Sélectionné pour les flottabilités de secours de l'hélicoptère Bell B429
- Retenu par Bombardier comme fournisseur exclusif pour les toboggans d'évacuation des C-Series

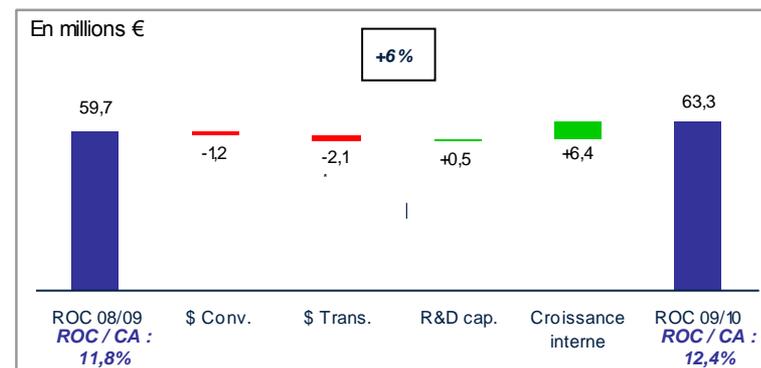
### ■ L'EMAS a permis plusieurs arrêts d'urgence aux Etats-Unis (i.e. Bombardier CRJ 200 sur l'aéroport Yeager de Charleston)

### ■ L'acquisition de Cantwell Cullen & Company vient renforcer la division Systèmes d'interconnexion

### Chiffre d'affaires



### Résultat Opérationnel Courant



# Aircraft Systems

*Hydraulique et composants*

*Actionneurs*

*Électricité et éclairage*

*Calculateurs*

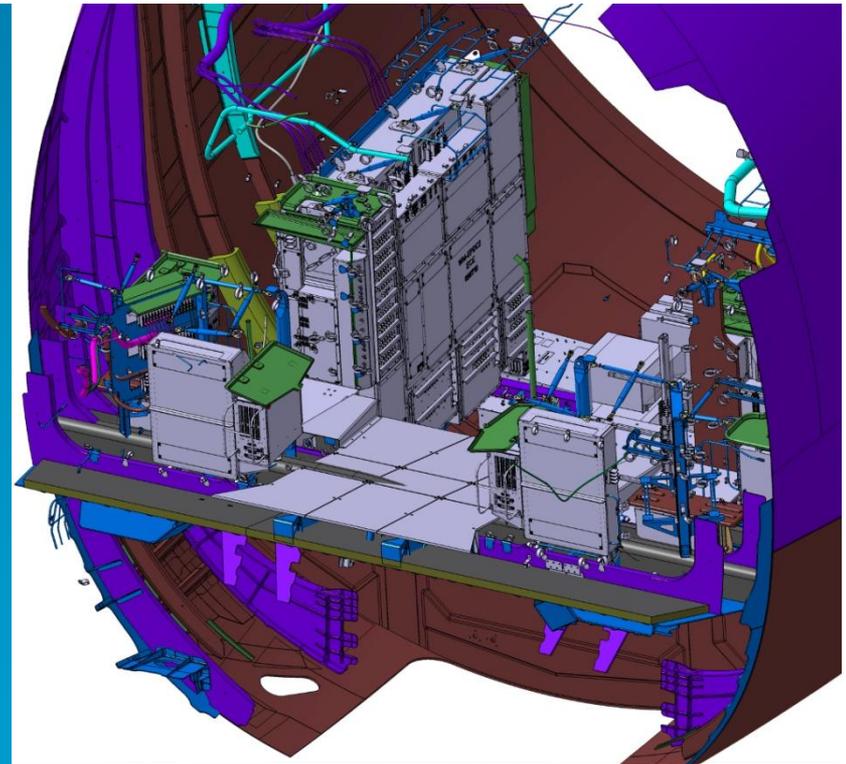
*Systèmes Oxygène*

*Systèmes Carburant*

**Un systémier de premier rang**

**Un leadership technologique reconnu**

**Une présence sur tous les nouveaux programmes**

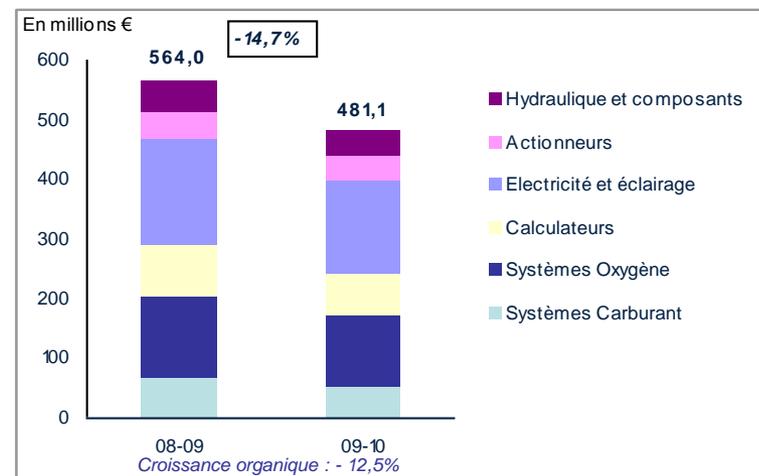


# Aircraft Systems

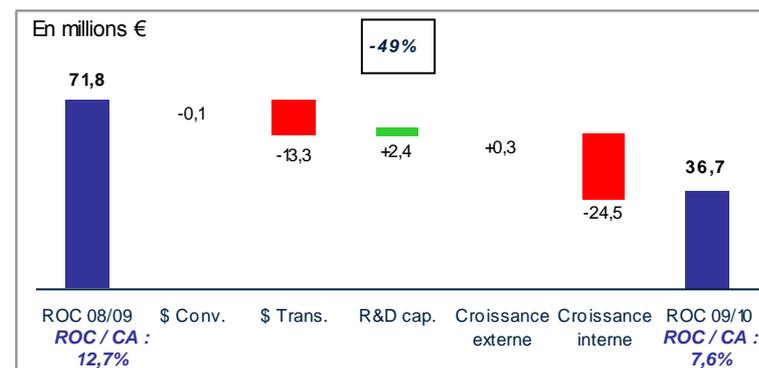
## Faits marquants

- Aircraft Systems affecté par le déstockage dans l'aviation d'affaires et l'impact négatif du dollar
- Effort important de Zodiac Aerospace pour abaisser le point mort et ainsi compenser la baisse d'activité entre le T1 et le T3 2010
- La reprise devrait accélérer l'amélioration de la profitabilité entamée au T4
- L'acquisition de Quinson permet de renforcer la gamme de produits offerte par la division Equipement Hydraulique & Composants de Zodiac Aerospace

### Chiffre d'affaires



### Résultat Opérationnel Courant



# Cabin Interiors

*Systèmes de cabine*  
*Équipements de cabines*  
*Sièges*  
*Galleys et équipements*

**Une expertise et un leadership reconnus dans la cabine et ses équipements**

**Fortes barrières à l'entrée, technologiques, industrielles et réglementaires**

**Bonnes parts de marché sur les nouveaux programmes (B787, C-Series, MC21)**



ZODIAC  
AEROSPACE



ZODIAC  
AEROSPACE

# Cabin Interiors

## Faits marquants

### ■ Croissance à deux chiffres au S2 (+14,7%) après un S1 difficile (-9,8%)

- Amélioration de la part de marché des sièges (*première monte* et réaménagement de cabine)
- Bonne performance de Cabin Systems : baisse de cadence chez Embraer compensée par de nouveaux contrats de réaménagement de cabine
- Solide amélioration de la profitabilité au S2 due à l'abaissement du point mort

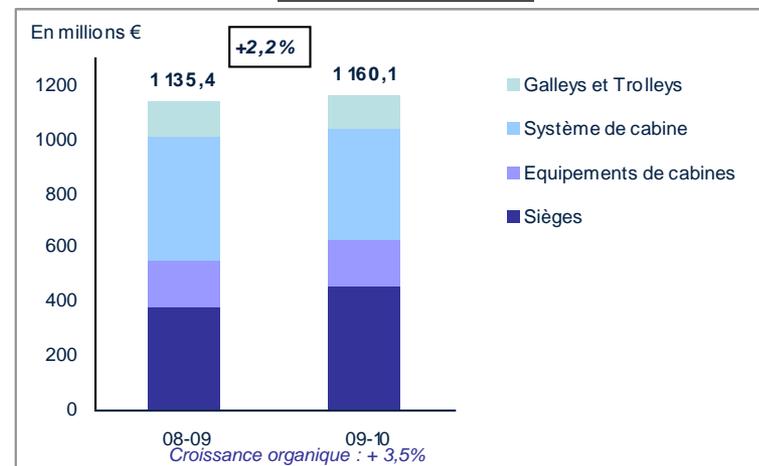
### ■ Acquisition de Sell GmbH

- Closing : 30 septembre 2010
- Vient renforcer significativement les positions de Zodiac Aerospace Cabin Interiors dans le domaine des galleys et des équipements de galleys

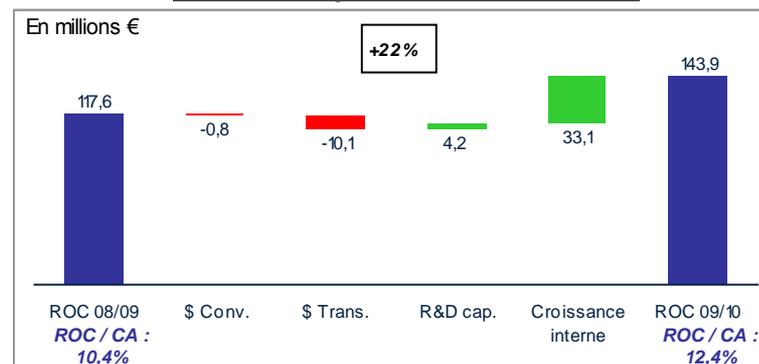
### ■ Nouveaux succès commerciaux

- Le système de divertissement à bord « SiT – Seat In Technology » viendra équiper les avions de Royal Jordanian Airlines
- Solides parts de marché de la branche sur les nouveaux programmes de l'aviation commerciale (C-Series, MC21, ...)

### Chiffre d'affaires



### Résultat Opérationnel Courant



# Focus sur l'après-vente

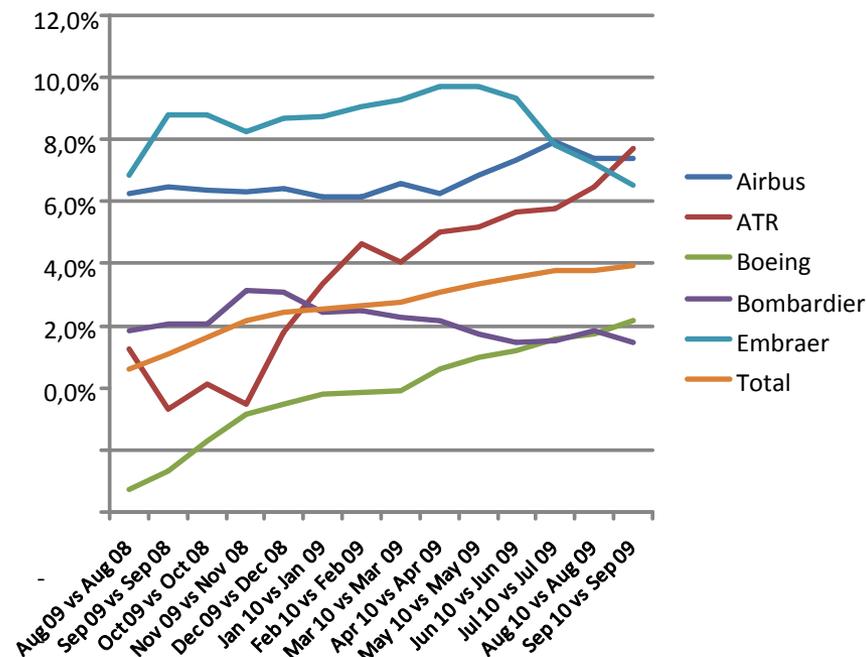
## ■ Un marché structurellement en croissance

- Reprise du trafic aérien soutenant la croissance de l'après-vente
- Croissance de la flotte en service
  - Croissance de la flotte d'avions générateurs de revenus entre septembre 2009 et septembre 2010 atteignant 4%
- Les opérateurs commencent à reconstituer leurs stocks après la crise de 2009

## ■ Zodiac Aerospace idéalement positionné pour profiter de cette tendance

- Très bonne couverture permettant à Zodiac Aerospace de saisir de nouvelles parts de marchés

## Croissance de la flotte en service



Source IATA

# Éléments financiers 2009/2010

Chiffre d'affaires et marge opérationnelle courante supérieurs aux attentes

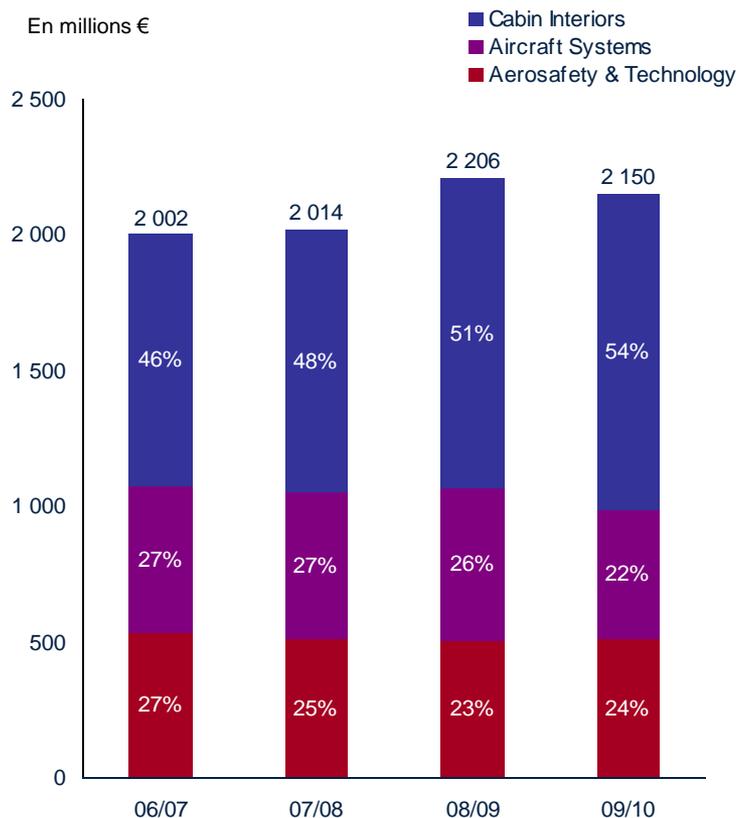
Bénéfice net par action retraité de 2,81 €

Excellence opérationnelle

Dividende par action de 1 €



# Chiffre d'affaires supérieur aux attentes



€/€ (conversion)	1,32	1,50	1,35	1,37
€/€ (transaction)	1,33	1,51	1,30	1,37

## ■ Performance du chiffre d'affaires meilleure que prévue...

- -1,0% contre environ -5%

## ■ ... grâce à un solide chiffre d'affaires au T4 ...

- Croissance organique du T4 supérieure à 7,1%

## ■ ... confirmant la reprise, en particulier dans l'activité Cabin Interiors

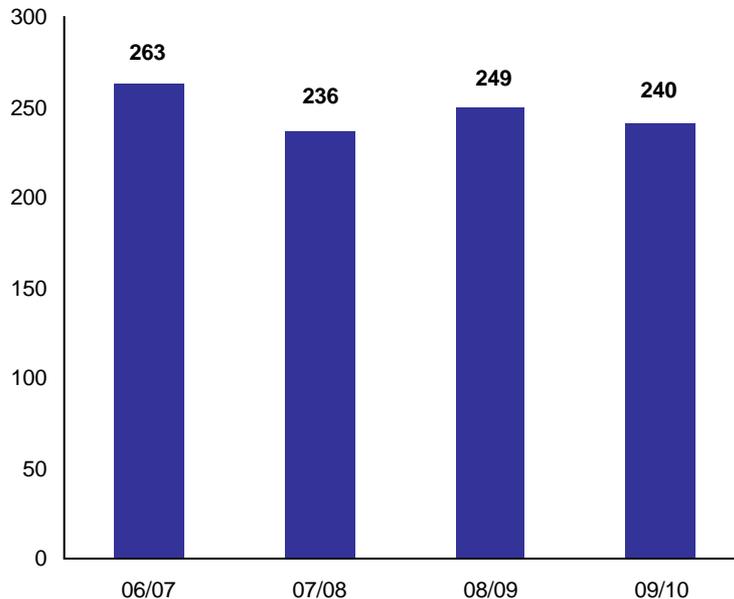
- Chiffre d'affaires organique de la branche en croissance de 11,1% au T4
- Chiffre d'affaires organique de la branche en croissance de 3,6% sur l'exercice 2009/10

## ■ Une capacité démontrée à résister au ralentissement économique

# Marge opérationnelle courante supérieure aux attentes

ROC/CA	13,1%	11,7%	11,3%	11,2%
--------	-------	-------	-------	-------

En millions €



€/€ (conversion)	1,32	1,50	1,35	1,37
€/€ (transaction)	1,33	1,51	1,30	1,37

## ■ Marge opérationnelle courante de 11,2%

- 9,7% à une parité €/€ moyenne de 1,50 <sup>(1)</sup>

## ■ Largement au-dessus de l'objectif de 8%

## ■ Soutenue par la reprise des volumes et une rationalisation continue des structures de production

(1) Sensibilité au dollar en 2009/2010: 1,2 pt de marge opérationnelle courante pour 10 ct de variation du taux de change

# Évolution du ROC

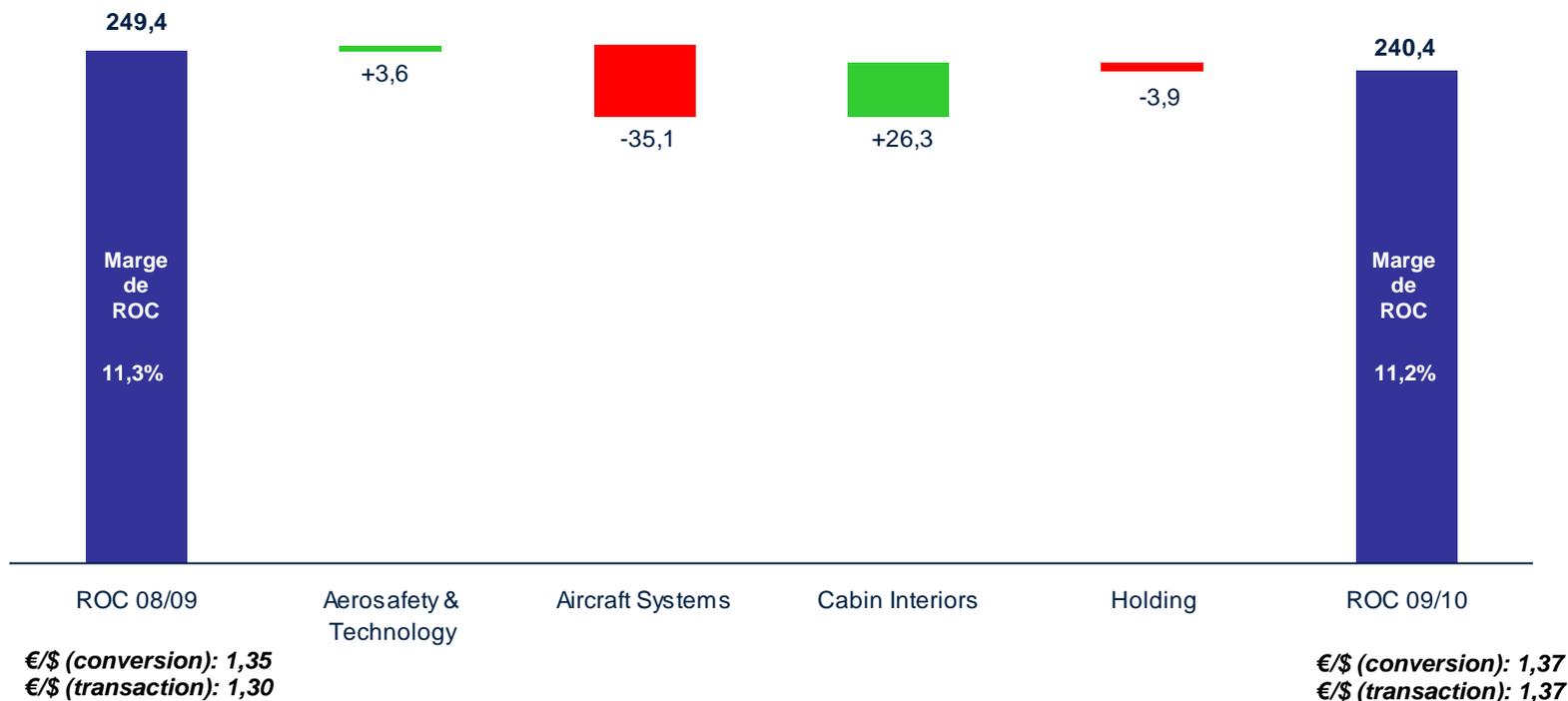
En millions €



- Marge opérationnelle courante à deux chiffres malgré un contexte difficile et un taux de change défavorable

# ROC par segment

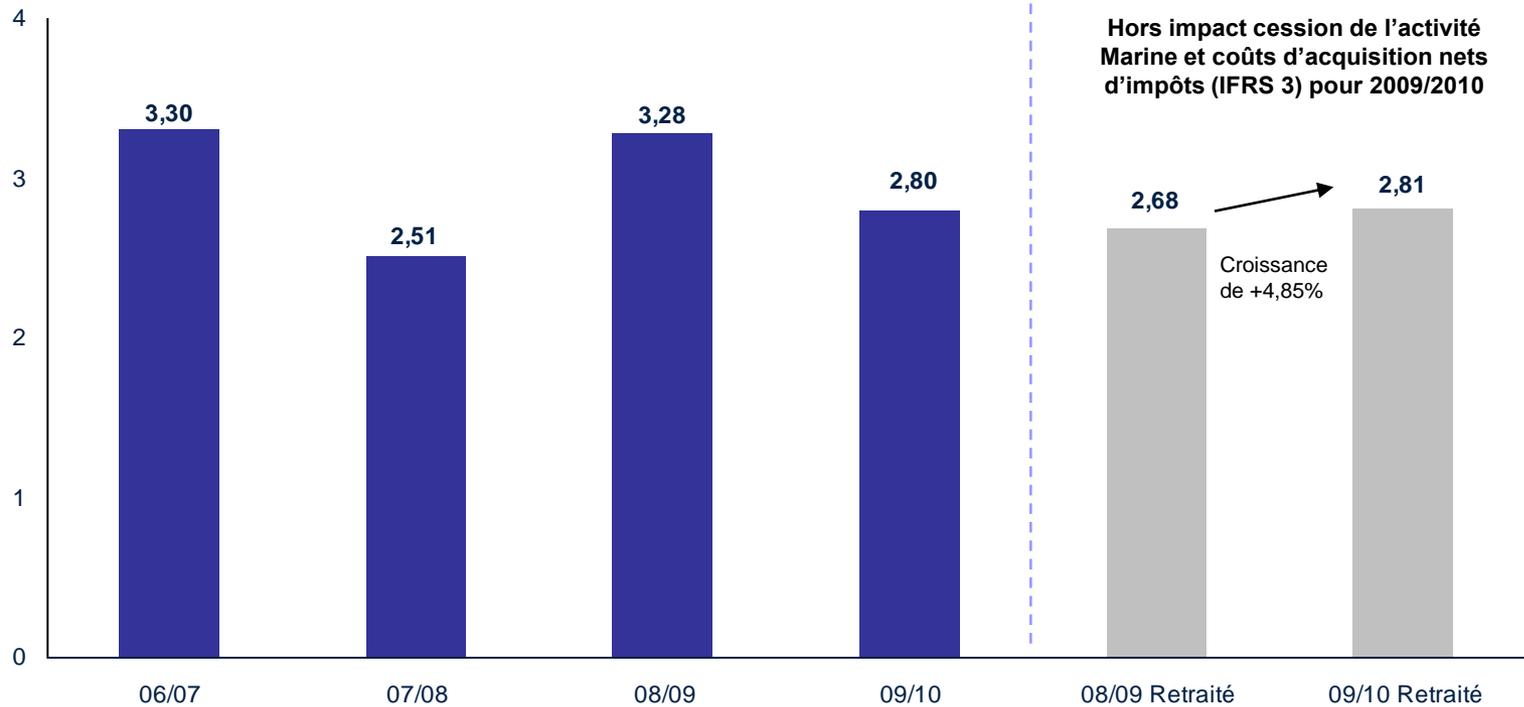
En millions €



- Solide performance de la branche Cabin Interiors
- Détérioration de la contribution de la branche Aircraft Systems en raison notamment du déstockage dans l'aviation d'affaires

# Bénéfice net par action

En € par action



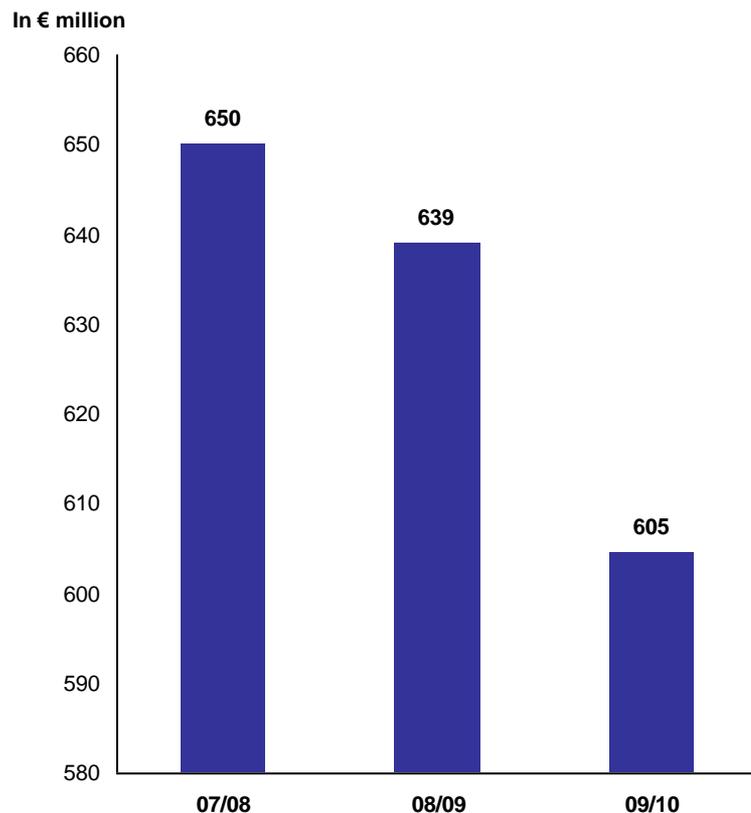
■ Bénéfice net par action retraité de 2,81 €<sup>(1)</sup> (2,80 € publié)

■ Croissance de 4,85% du bénéfice net par action<sup>(1)</sup>

(1) Hors impact cession de l'activité Marine et coûts d'acquisition nets d'impôts (IFRS 3)

# Optimisation du besoin en fonds de roulement

% du CA	32,3%	29,0%	28,1%
---------	-------	-------	-------



Besoin en fonds de roulement comprenant stocks, créances clients, dettes fournisseurs, impôts et autres éléments

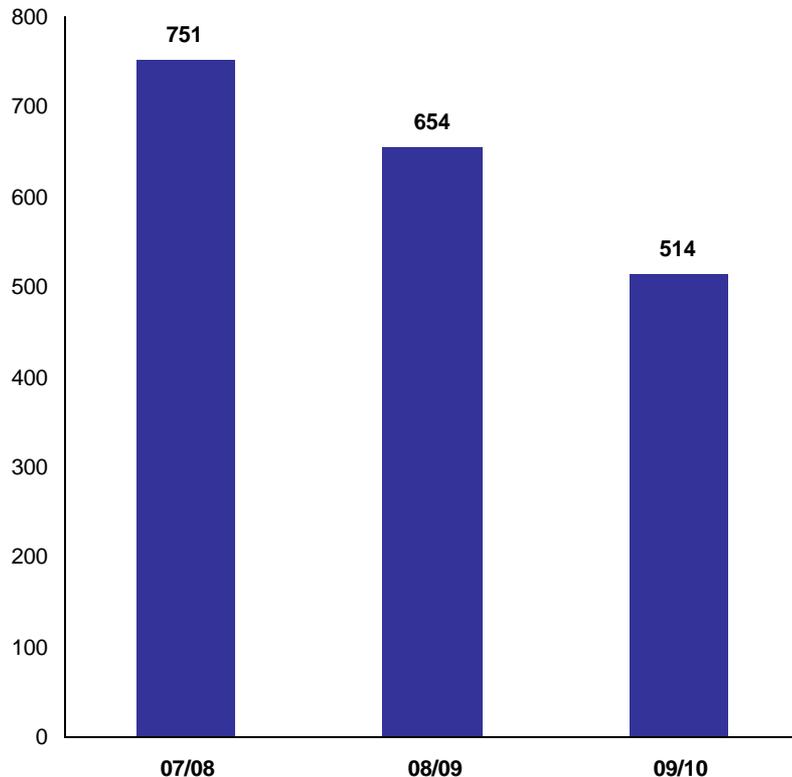
## ■ Suivi et optimisation continus du besoin en fonds de roulement

- De 29% du chiffre d'affaires en 2008/2009 à 28% en 2009/2010 malgré une forte croissance au T4
- Efforts constants de gestion du besoin en fonds de roulement
- Effet fiscal favorable sur la période

# Poursuite du désendettement en 2009/2010

<i>Gearing</i>	0,67	0,52	0,34
----------------	------	------	------

En million €



Gearing = Endettement financier net / Situation nette après affectation du dividende proposé

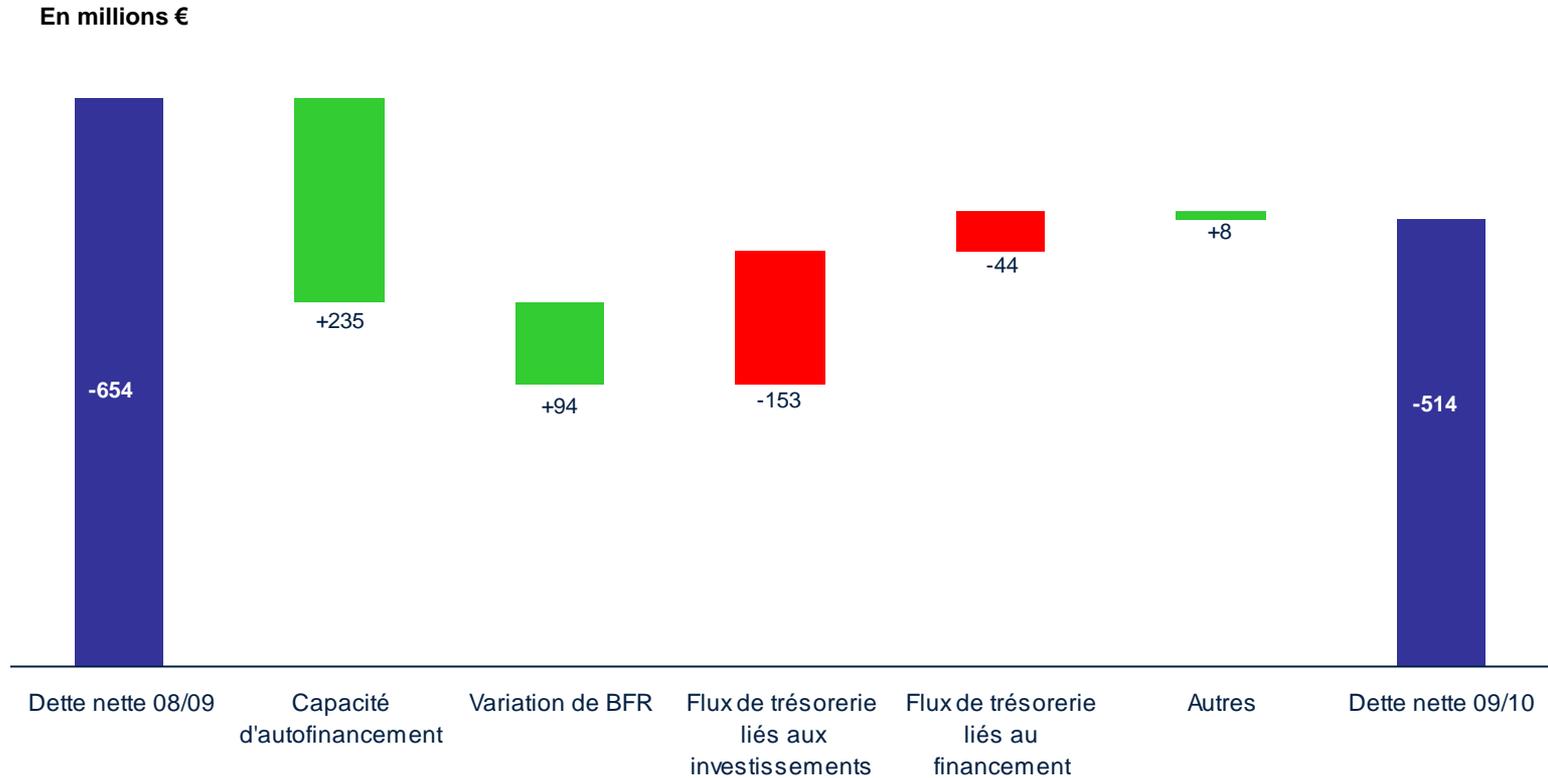
## ■ Diminution de la dette nette et du *gearing*

- Génération de flux de trésorerie opérationnels
- Amélioration du besoin en fonds de roulement

## ■ Une structure financière flexible adaptée à la reprise de l'activité et permettant de saisir les opportunités de croissance externe

- Nouvel emprunt bancaire de 1 Md€
- Actif sur le marché des billets de trésorerie

# Évolution de la dette nette

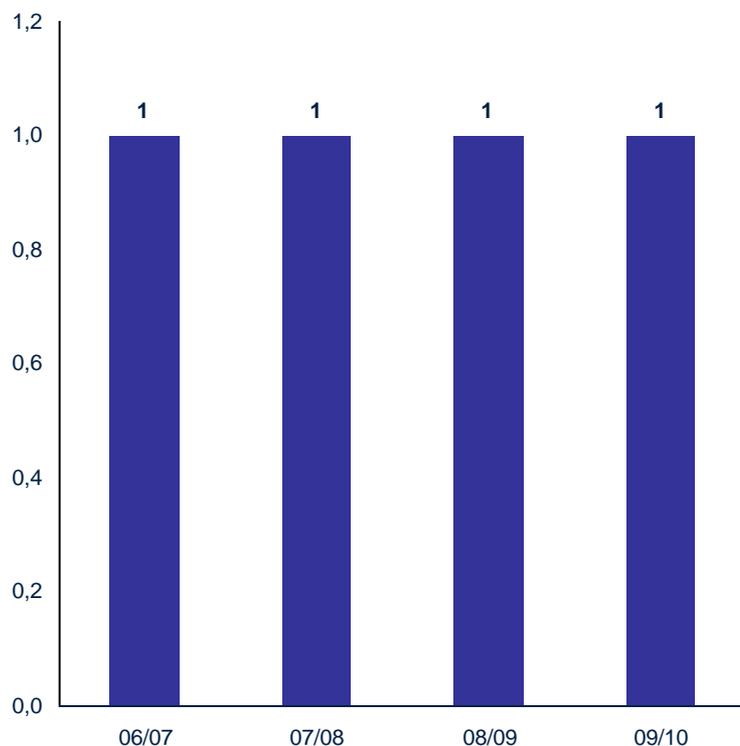


- **Diminution significative de l'endettement net sur la période s'expliquant par l'amélioration des performances opérationnelles**

Capacité d'autofinancement : résultat net+ amortissements & provisions + plus et moins-values + impôts différés & subventions + stock options  
Voir Tableau des Flux de trésorerie en annexes pour plus d'informations

# Dividende

En € par action



2006/2007 hors dividende exceptionnel de 2 € versé suite à la cession de Zodiac Marine

- Le Conseil de Surveillance proposera la distribution d'un dividende de 1 € par action, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 10 janvier 2011

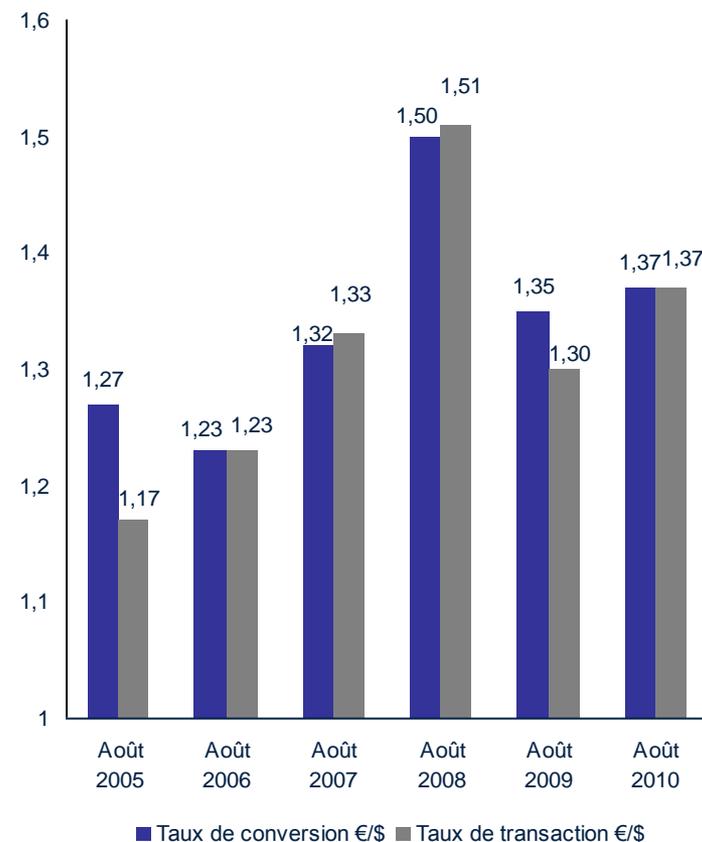
# Stratégie de change

## ■ Stratégie visant à limiter l'exposition aux fluctuations €/€

- Flexibilité renforcée de la base de coûts industrielle
- Nouveaux programmes contribuant à limiter l'exposition €/€
  - Optimisation des achats

## ■ Couverture mise en place pour 2010/11 : plus de 75% de l'exposition nette prévisionnelle couverts au taux de 1,28

Taux de change €/€ moins favorables <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Taux de changes annuels moyens

# Stratégie et perspectives

Une stratégie gagnante

Retour à la croissance externe

Objectifs à court et moyen terme



# Une stratégie gagnante

- Développement du Groupe centré sur l'aviation commerciale, avec une exposition limitée au secteur de la défense
- Des positions de leader mondial sur des marchés de niche
  - Présence sur l'ensemble des nouveaux programmes, avec des valeurs par "shipset" nettement supérieures à celles des programmes existants (2,5 M\$ pour le nouveau B787 contre 300 à 500 K\$ pour l'A330 et le B777 de génération précédente )
- Activité de services récurrente, renforçant la résilience du Groupe aux fluctuations économiques
- Leader dans les technologies clés des années futures
  - Fournisseur de systèmes électriques pour toutes les nouvelles plateformes
  - Seul fournisseur mondial d'une offre de cabine intégrée
  - Production de systèmes d'inertage pour les réservoirs lancée cette année
- Historique d'acquisitions réussies

# Retour à la croissance externe

- **Acquisitions significatives en 2009/2010, renforçant la position de leader mondial de Zodiac Aerospace**
- **Contribution des acquisitions récentes**
  - Valeur totale : 265 M€
  - **Cantwell Cullen et Quinson** devraient générer un chiffre d'affaires additionnel d'environ 60 M€ sur l'exercice fiscal 2010/11
  - **Sell** contribuera au chiffre d'affaires de la branche Cabin Interiors à hauteur de 155 M€ en 2010/11 (revenus consolidés sur 11 mois)
  - Les activités acquises ont une marge opérationnelle courante supérieure à la moyenne du Groupe
- **La croissance externe devrait se poursuivre**
  - Pilier du modèle économique de Zodiac Aerospace
  - Forte capacité financière avec un ratio dette nette / EBITDA de 1,7x en fin d'année, bien en-dessous du levier cible de 2,5x avec acquisitions et permettant ainsi de saisir les opportunités de croissance externe
  - Différentes cibles identifiées

# L'acquisition de Sell GmbH...

## ■ Sell GmbH

- Leader allemand, concepteur et constructeur de galleys (cuisines), d'équipements électriques pour galleys et fournisseur de services associés, à destination de l'aviation commerciale
- Plus de 50 années d'expérience dans la production de galleys avec le record de 40 000 galleys délivrées dans l'industrie
- Produits : cuisines pour une grande variété d'aéronef, accessoires de cuisines ainsi que lieux de repos pour l'équipage, rangements, cloisons, centres de contrôle vidéo, bars, salles de bains VIP et escaliers
- Clients : principales compagnies aériennes et *première monte* en Amérique, Asie, Europe, Moyen-Orient et Afrique
- Ingénierie et opérations localisées en Allemagne, services additionnels localisés en France et aux Etats-Unis
- Nombre d'employés : 1 264



# ... vient renforcer les positions dans l'aménagement de cabine

## ■ Dates clés

- Annonce : 5 juillet 2010
- Closing : 30 septembre 2010
- Valeur totale : 213 M€

## ■ Rationnel de l'opération

- Renforcer la position de leader mondial de Zodiac Aerospace dans le domaine de l'aménagement de cabine
- Offrir aux compagnies aériennes et aux aviateurs une gamme complète d'équipements de cabines, et rapprocher Zodiac Aerospace de son client Airbus (implantation en Allemagne)
- En ligne avec la stratégie du groupe de se développer sur le segment porteur des intérieurs de cabines, après l'acquisition de C&D en 2005 et de Driessen Aerospace en 2008



# Focus sur Cantwell et Quinson

## ■ Acquisition de Cantwell Cullen (Aerosafety & Technology)

### ■ Dates clés

- Annonce : 21 juin 2010
- Closing : 30 juin 2010

### ■ Éléments clés

- Leader canadien dans le domaine des protections de câblage et de circuits hydrauliques pour l'aéronautique, la défense et les applications industrielles
- Nombre d'employés : 200

### ■ Rationnel de l'opération

- Renforcer la division Systèmes d'Interconnexion et plus spécialement les positions de leader mondial de Zodiac Aerospace dans les protection de câblages pour les trains d'atterrissages et réservoirs de kérosène

## ■ Acquisition de Quinson (Aircraft Systems)

### ■ Dates clés

- Closing : mai 2010

### ■ Éléments clés

- Fabricant d'équipements hydrauliques pour les circuits de carburants
- Nombre d'employés: 16

### ■ Rationnel de l'opération

- Renforcer la gamme de produits offerte par la division Equipement Hydraulique & Composants de Zodiac Aerospace



# Objectifs pour 2010/2011

- **Croissance organique du chiffre d'affaires attendue de 15% en 2010/2011**
  - Incluant l'impact des acquisitions de Sell (11 mois), Cantwell Cullen et Quinson
  - Hors autres acquisitions potentielles
- **La marge opérationnelle courante devrait être comprise entre 12% et 13% en 2010/2011**
  - Sur la base d'un taux de change \$/€ moyen de 1,30
- **Sensibilité au dollar: 1,2 pt de marge opérationnelle courante pour 10 ct de variation du taux de change (avant couverture de change)**
- **Le ratio d'endettement financier net / EBITDA devrait être voisin de celui de l'exercice 2009/2010 (hors acquisitions potentielles), illustrant la capacité du Groupe à mener à bien d'autres acquisitions**
- **Ratio besoin en fonds de roulement / chiffre d'affaires stable**

# Objectifs à moyen terme

- **Objectif de croissance organique supérieure à 40% sur les trois prochaines années**
  - 15% sur l'exercice 2010/2011
  - Croissance provenant des programmes aéronautiques en cours, ainsi que de la montée en cadence des nouveaux programmes de première monte et dans l'après-vente
- **Amélioration de la marge opérationnelle courante de 2,5 à 3 points sur les trois prochaines années**
  - Reprise en volumes
  - Fort levier opérationnel
  - Flexibilité de la structure de coûts
- **Objectifs fixés sous l'hypothèse d'un taux de change €/ \$ de 1,30 et hors impact des normes IFRS 3**
- **Croissance et rentabilité additionnelles significatives provenant d'acquisitions complémentaires**

# Calendrier

Date	Evénement
16/12/2010	Chiffre d'affaires T1
10/01/2011	Assemblée Générale des actionnaires
16/03/2011	Chiffre d'affaires T2 et S1
21/04/2011	Résultats S1

# Annexes



# Chiffre d'affaires 2009/10 par segment

En millions d'euros	Exercice 2009/10	Exercice 2008/09	Variation	Croissance organique
Aerosafety & Technology	<b>509,2</b>	506,3	+0,6%	+1,7%
Aircraft Systems	<b>481,1</b>	564,0	-14,7%	-12,5%
Cabin Interiors	<b>1 160,1</b>	1 135,4	+2,2%	+3,5%
<b>Total Groupe</b>	<b>2 150,3</b>	2 205,7	-2,5%	-1,0%

# Détail des chiffres d'affaires trimestriels

Chiffre d'affaires 2009/10	T1	T2	T3	T4
<b>Aerosafety &amp; Technology</b>	107,8	118,4	136,9	146,1
<b>Aircraft Systems</b>	111,0	108,3	127,3	134,5
<b>Cabin Interiors</b>	252,7	267,7	319,0	320,7
<b>Total Groupe</b>	471,5	494,3	583,3	601,2
<b>€/€</b>	1,48	1,42	1,32	1,26

Chiffre d'affaires 2008/09	T1	T2	T3	T4
<b>Aerosafety &amp; Technology</b>	114,7	119,8	131,7	140,1
<b>Aircraft Systems</b>	141,5	154,1	147,3	121,1
<b>Cabin Interiors</b>	297,7	279,6	289,7	268,4
<b>Total Groupe</b>	553,9	553,5	568,7	529,6
<b>€/€</b>	1,35	1,32	1,33	1,41

# Variations trimestrielles

Publié	T1	T2	T3	T4	Exercice 2009/2010
<b>Aerosafety &amp; Technology</b>	-6,1%	-1,2%	+3,9%	+4,4%	<b>+0,6%</b>
<b>Aircraft Systems</b>	-21,5%	-29,8%	-13,5%	+11,0%	<b>-14,7%</b>
<b>Cabin Interiors</b>	-15,1%	-4,2%	+10,1%	+19,4%	<b>+2,2%</b>
<b>Total Groupe</b>	-14,9%	-10,7%	+2,6%	+13,5%	<b>-2,5%</b>

Croissance organique <sup>1</sup>	T1	T2	T3	T4	Exercice 2009/2010
<b>Aerosafety &amp; Technology</b>	-3,0%	+2,0%	+3,1%	0,0%	<b>+1,7%</b>
<b>Aircraft Systems</b>	-16,6%	-24,9%	-12,3%	+7,0%	<b>-12,5%</b>
<b>Cabin Interiors</b>	-9,0%	+1,3%	+10,9%	+10,8%	<b>+3,5%</b>
<b>Total Groupe</b>	-9,7%	-5,7%	+3,1%	+7,1%	<b>-1,0%</b>

<sup>1</sup> Taux de change et périmètre constants

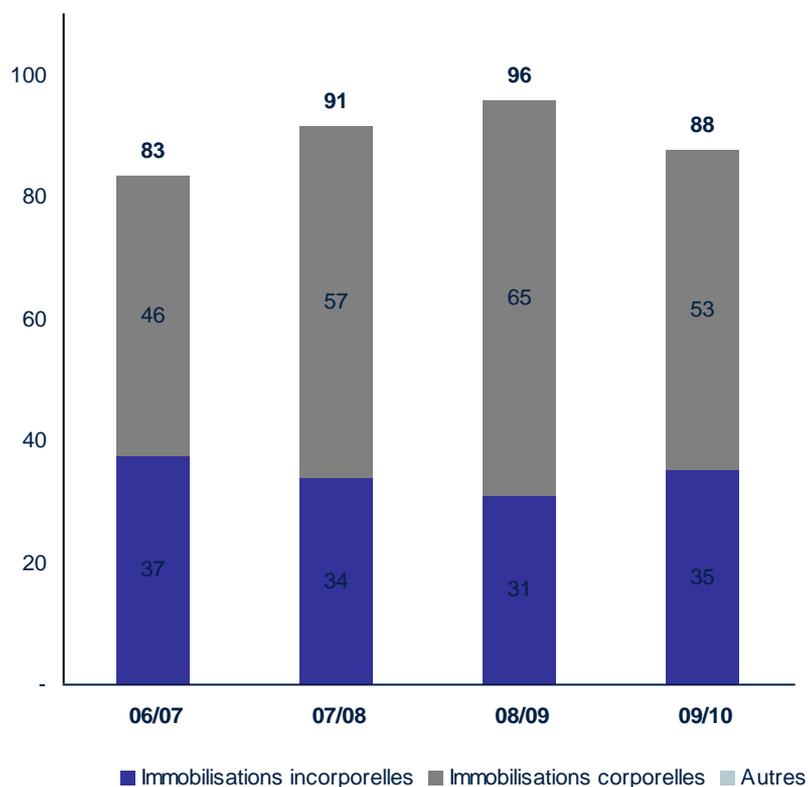
# Tableau des flux de trésorerie

En millions €	Août 2009	Août 2010
<b>OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Capacité d'autofinancement	242,0	234,5
Variation de BFR	36,9	93,6
<b>Flux de trésorerie liés à l'exploitation</b>	<b>278,9</b>	<b>328,1</b>
<b>OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition d'immobilisations incorporels	-30,8	-35,1
Autres	-65,3	-53,3
Modification du périmètre de consolidation	-18,8	-64,9
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>	<b>-114,9</b>	<b>-153,3</b>
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Variation de dette nette	-42,2	-88,2
Actions propres	-4,9	-3,5
Autres	0,1	12,4
Dividendes	-52,7	-53,0
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>	<b>-99,7</b>	<b>-132,2</b>
<b>Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture</b>	<b>-1,9</b>	<b>15,5</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>62,4</b>	<b>58,0</b>

# Diminution des capex

% du CA	4,2%	4,5%	4,3%	4,1%
---------	------	------	------	------

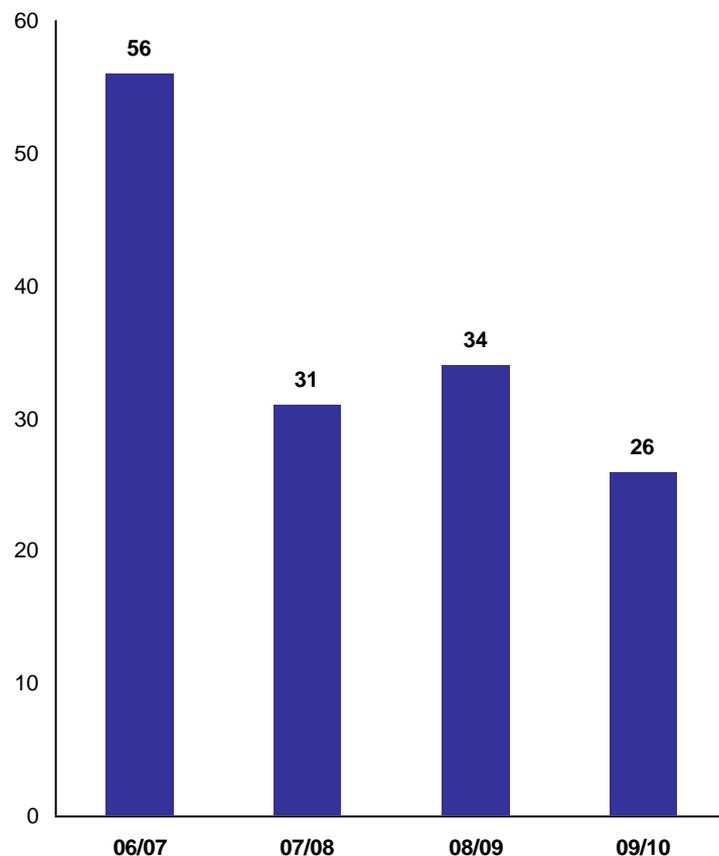
En millions €



- Investissements non récurrents en 2008/2009 liés au nouveau siège à Plaisir
- Augmentation des coûts de développement capitalisés principalement liée au programme A350XWB

# Diminution des frais financiers

En millions €



■ Réduction de la dette nette

■ Réduction du coût de la dette

■ 2009/2010 : environ 3,5%

■ 2008/2009 : environ 5,8%

# Éléments opérationnels non courants

- IFRS3 : 2,4 M€
- Coûts de restructuration : 5,1 M€
- Autres éléments : 1,6 M€



Contributing to  
Aerospace Legend  
since 1896