

Plaisir, le 19 Décembre 2011

Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise.

LES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

L'objet de ce rapport est de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe Zodiac Aerospace, au titre de l'exercice clos le 31 août 2011.

Sous la supervision du Président, les diligences mises en œuvre pour la rédaction de ce rapport, reposent essentiellement sur la réalisation de travaux coordonnés par la direction administrative et financière, en relation avec la direction de l'Audit, ainsi qu'avec les principales directions fonctionnelles et opérationnelles.

A) Objectifs et définition de la gestion des risques et du contrôle interne

Le Groupe Zodiac Aerospace définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par son Directoire, ses dirigeants et son personnel, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux risques de l'entreprise (cf. section "gestion du risque") au titre :

- de la fiabilité des informations financières ;
- des actes de gestion et de réalisation des opérations en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- des comportements éthiques ;
- de l'identification, de la prévention et de la gestion des principaux risques du Groupe ;
- de la conformité aux lois et aux réglementations ;
- de l'application des instructions et orientation du Groupe ainsi qu'au respect de ses procédures internes ;
- de la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude. Comme tout système de contrôle, celui mis en place par le Groupe ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise soient totalement éliminés.

Par ailleurs, dans la plupart de ses activités, le Groupe est soumis à un environnement de contrôle imposé par ses principaux clients et autorités de régulation qui requièrent des certifications et des contrôles spécifiques qui s'ajoutent aux obligations légales et participent donc à l'environnement de contrôle du Groupe.

Le Conseil de Surveillance, via son Comité des Comptes, est tenu informé des évolutions majeures du dispositif de contrôle interne et peut procéder à tout contrôle qui lui semble opportun.

B) Environnement de la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe Zodiac Aerospace

Zodiac Aerospace est un Groupe international et industriel décentralisé, au sens où chaque filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité et assume la responsabilité de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne conformément au référentiel Groupe défini et animé par la direction générale du Groupe ; la direction de l'audit assurant le contrôle de la bonne application de ce dispositif.

1) Organisation du Groupe :

- une société de tête, Zodiac Aerospace, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe ; cette société est administrée sous la forme d'un Directoire et Conseil de Surveillance ;

- trois branches regroupant les sociétés dédiées aux équipements aéronautiques et technologiques, aux équipements de cabines, aux systèmes aéronautiques ;
- des sociétés filiales dans chacune des branches d'activité. Dans le cadre des opérations définies par le Directoire de Zodiac Aerospace et sous son contrôle, chacune de ces filiales assume toutes les fonctions et les responsabilités d'une entreprise dans le domaine juridique, commercial, technique, industriel, économique, financier, fiscal et social, à l'exception de celles centralisées au niveau du Groupe.

Sous l'autorité du Directoire, la holding de tête a pour missions de :

- définir et conduire la stratégie du Groupe ;
- assurer la gouvernance et le contrôle des sociétés du Groupe ;
- réaliser certaines prestations (principalement financières et informatiques) pour le compte des sociétés du Groupe ;
- définir les actions destinées à renforcer la notoriété du Groupe et accroître son efficacité.

2) Les principaux acteurs du contrôle interne du Groupe :

a) Le Directoire et les directions de branche (Comité exécutif)

Le Président du Directoire délègue son autorité aux directions de branche pour l'animation et le suivi de l'activité des sociétés appartenant à leurs branches respectives en matière de :

- fixation des objectifs conformément à ceux définis par le Président du Directoire pour l'ensemble du Groupe ;
- suivi des réalisations ;
- mise en œuvre des décisions sur des dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe ;
- supervision opérationnelle des sociétés, coordination et animation des actions transversales.

b) La direction administrative et financière

Le Directeur Administratif et Financier du Groupe, sous l'autorité du Président du Directoire, assure la direction des opérations comptables et financières. Son organisation comporte :

- Un directeur financier par branche qui lui est rattaché fonctionnellement et hiérarchiquement ; la mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier est confiée à ces directeurs financiers, qui disposent au sein de leur périmètre de responsabilité, d'équipes locales ou décentralisées dans les unités opérationnelles pour assurer l'élaboration de l'information financière dans le respect des règles internes.
- Une direction comptable et consolidation, qui a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états consolidés du Groupe.
- Une direction reporting consolidé, qui assure la mise en œuvre du budget consolidé Groupe et l'analyse des données financières du Groupe. Elle élabore notamment les commentaires mensuels sur les écarts avec le budget consolidé et les périodes comparables consolidées de l'année antérieure.
- Une fonction fiscale, qui apporte un soutien aux entités opérationnelles sur les législations et lors des contrôles fiscaux. Elle assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de leur cohérence d'ensemble ; ces actions sont menées en s'appuyant sur des experts fiscaux externes "reconnus".
- Une fonction trésorerie et financements qui est responsable :
 - de l'application de la politique financière du Groupe ;
 - de la gestion optimisée du bilan et de la structure financière ;
 - de l'application de la politique de gestion des risques de change et de taux d'intérêt.

L'ensemble des lignes de crédit du Groupe est mis en place par la Société de tête, Zodiac Aerospace ; aucune filiale n'a autorité et pouvoir pour négocier et mettre en place des lignes de crédit locales.

La fonction centrale met en œuvre le dispositif de couverture de change arrêté par le Président du Directoire et le Directeur Administratif et Financier du Groupe ; ce dispositif impose notamment de couvrir systématiquement la position de change à la clôture de chaque

mois en complément des couvertures prévisionnelles (elles-mêmes décidées par le Président du Directoire dans le cadre d'un processus consultatif avec le Comité exécutif et le Conseil de Surveillance).

À l'occasion des comptes annuels, les directeurs de branche et leurs directeurs financiers émettent une lettre d'affirmation à destination du Président du Directoire et du Directeur Administratif et Financier du Groupe, attestant de la sincérité et de l'exhaustivité des données financières soumises à consolidation.

c) La direction de l'audit interne

Le Directeur de l'Audit interne reporte au Directeur Administratif et Financier du Groupe. Il élabore un plan d'audit annuel, révisé semestriellement.

Ses missions principales sont :

- la vérification du respect des procédures et règles en vigueur au sein du Groupe ;
- l'évaluation de la pertinence du dispositif de contrôle interne ;
- la vérification de la mise sous contrôle des risques tels qu'identifiés dans le cadre de la gestion des risques ;
- la réalisation d'audits ciblés (société, thème, processus) visant à identifier des éventuels facteurs d'amélioration de l'efficacité des sociétés et des sujets audités.

La fonction Audit interne a également en charge :

- la gestion du recueil des procédures et des méthodes comptables du Groupe ;
- l'élaboration et la mise à jour du référentiel de contrôle interne ;
- l'harmonisation des procédures permettant de suivre les risques Groupe ;
- l'élaboration de la synthèse annuelle Groupe sur le contrôle interne ;
- le développement et la tenue de la base de données centralisée relative aux actions d'audit.

Une attention plus particulière a été portée durant l'exercice écoulé sur la redéfinition des droits d'accès dans nos ERP (M3 et MFG Pro) ainsi qu'à l'amélioration de l'intégrité physique et logique dans MFG Pro.

Le plan d'audit pluriannuel vise à auditer les sociétés du Groupe représentant environ 90 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe et ce, au moins une fois tous les 3 ans, afin de s'assurer du niveau de maîtrise du dispositif de contrôle interne.

En parallèle de ces audits terrains, des audits transversaux sont organisés sur un thème bien précis afin d'avoir directement une vision du système de contrôle interne sur ce processus de toutes les filiales du Groupe.

d) La fonction Systèmes d'information du Groupe

Elle est assurée par la direction des systèmes d'information du Groupe sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le système d'information du Groupe Zodiac Aerospace a pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information.

Afin de garantir la correcte utilisation de ces outils et donc, la pertinence de l'information, une documentation fonctionnelle, appropriée aux besoins des utilisateurs, a été déployée.

Le Groupe a également mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité des systèmes d'information et l'intégrité des données informatiques.

Un comité des systèmes d'information se tient tous les trois mois et est constitué du Président du Directoire, du Directeur Administratif et Financier du Groupe, du Directeur des Systèmes d'information du Groupe, des directeurs de branche et/ou des directeurs financiers de branche, ainsi que des responsables des sociétés utilisatrices.

Ce comité est en charge d'établir et de maintenir un schéma directeur des systèmes d'information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe.

Dans ce cadre, il est notamment amené à proposer la nature des projets informatiques ainsi que les priorités d'allocation de ressources.

Parmi ces actions à court et moyen terme, figure notamment le déploiement de l'ERP du Groupe (M3) sur l'ensemble des sociétés.

Les missions d'audit interne comprennent notamment la recherche des zones de risques informatiques, en particulier dans le cadre de la sécurité logique des progiciels intégrés : la gestion des profils utilisateurs et des risques d'incompatibilité de droits d'accès au sein d'une fonction de l'entreprise.

e) La fonction qualité, environnement, risques industriels

Les activités d'assurance de la qualité des programmes, produits et services sont déléguées aux unités opérationnelles. La fonction qualité est ainsi intégrée à chaque activité, ce qui garantit des systèmes, produits et services répondant aux besoins des clients et favorise la réactivité de la réponse.

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légales de qualité, environnement et risques industriels dans les entités du Groupe est confié à une équipe au sein de la holding afin de contrôler la bonne application des règles et procédures, de les faire évoluer si besoin est, et de former les responsables concernés dans les différentes entités du Groupe. À ce titre, des comités se réunissent plusieurs fois par an et un reporting trimestriel de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

f) Les Présidents des différentes sociétés du Groupe

Ils assument, avec la collaboration des directeurs financiers ou contrôleurs locaux, la pleine responsabilité du respect du dispositif de contrôle interne mis en oeuvre dans leur société, ce dispositif devant être en conformité avec les principes de contrôle interne du Groupe.

g) Des acteurs indépendants

Les Commissaires aux comptes, dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des comptes annuels et consolidés, sont amenés à organiser des interventions visant à apprécier les procédures de différents processus de l'entreprise participant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Le Comité des Comptes du Conseil de Surveillance entend les Commissaires aux comptes sur leur mission et examine, d'une part, les comptes et les procédures comptables présentés par le Directoire et le management, et d'autre part, les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne.

3) Normes et réglementations

Elles font l'objet au sein du Groupe Zodiac Aerospace d'une veille et d'un suivi par les fonctions centrales spécialisées.

C) Activités et fonctionnement de la gestion des risques et du contrôle interne

1) Les activités du contrôle interne

a) Le référentiel des procédures

Les principales procédures intéressant le fonctionnement du Groupe sont rassemblées dans un système documentaire accessible via l'Intranet du Groupe et comprenant notamment :

- les règles comptables IFRS Groupe ;
- les règles d'élaboration des comptes consolidés et celles relatives aux opérations intra-groupe ou inter-compagnies ;
- les instructions trimestrielles relatives à la consolidation diffusées à l'ensemble des sociétés concernées ;
- le guide d'utilisation du progiciel de consolidation ; ce progiciel contenant les contrôles nécessaires à la cohérence des divers éléments constituant la consolidation des comptes ;
- les règles et procédures d'utilisation de l'ERP Groupe (Movex/M3) ;
- les procédures de suivi spécifique des encours de crédit sur les Airlines ;
- les procédures de gestion et de suivi du risque de change ;
- les procédures liées aux formats et contenus "standards Groupe" de reporting et budget ;
- les procédures liées aux contrôles Qualité, accidents du travail, etc.

b) Procédures budgétaires

La direction générale du Groupe définit les hypothèses économiques et financières générales conformément à la stratégie du Groupe.

Sur la base de ces orientations générales, les différentes branches préparent un projet de budget annuel, associé à l'élaboration d'un business plan pluriannuel. Cet ensemble est ensuite présenté à la direction générale du Groupe. Cette phase du processus permet d'acter les options opérationnelles à suivre par les branches et leurs divisions, ainsi que les évolutions à moyen et long terme au travers du business plan.

L'ensemble de ces budgets est également déposé dans une base de données Groupe, accessible par les différents responsables concernés (société, division, branche, Groupe) à tous les stades du processus budgétaire.

c) Procédures relatives au financement et à la trésorerie du Groupe

La direction générale et la direction administrative et financière du Groupe fixent les règles à suivre en termes de couverture des risques de change et de taux pour l'ensemble du Groupe. Zodiac Aerospace assure la totalité du financement du Groupe et prête les fonds nécessaires aux entités concernées. La gestion de la relation bancaire est gérée au niveau du Groupe. Ainsi, aucune entité ne peut obtenir de facilités de crédit ni de lignes de caution ou de couvertures de change et de taux sans l'accord de la direction administrative et financière du Groupe.

L'ensemble des informations concernant les relations bancaires, les délégations de pouvoirs accordées, les autorisations de cartes de crédit, les cautions émises pour chaque compte sont répertoriées dans une base de données qui est régulièrement revue par la direction administrative et financière du Groupe ainsi que par les responsables financiers de branche. Les différents risques relatifs à la marche de ces activités sont également analysés au cours des revues de comptes et d'activités mensuelles.

d) Procédures de reporting

Chaque entité adresse mensuellement un reporting dont le format ainsi que la date de transmission sont communs à l'ensemble du Groupe. Ces documents, ainsi que les reporting par division et branche, sont commentés par les comités opérationnels et mis à disposition sur l'Intranet du Groupe.

Le département reporting Groupe établit alors le reporting mensuel consolidé, mis à disposition sur l'Intranet, et présenté régulièrement au Comité exécutif du Groupe.

Des réunions mensuelles de "revue de comptes et d'activités" des branches ont lieu, auxquelles participent le Président du Directoire, le Directeur Administratif et Financier du Groupe, le Directeur Opérationnel et le Directeur Financier de la branche concernée. Au cours de ces réunions, les éléments chiffrés du mois ainsi que les différents faits marquants sont présentés et analysés, et les éventuels plans d'actions en découlant fixés.

e) Procédures relatives à l'établissement des comptes consolidés

Les procédures visant à garantir l'exhaustivité et la fiabilité des états financiers du Groupe ont été établies par la direction administrative et financière.

Une procédure approfondie est mise en oeuvre pour les clôtures semestrielles et annuelles et ce, pour les sociétés du Groupe les plus significatives. Dans le cadre de l'arrêté annuel, une réunion se tient, en présence du Président du Directoire, du Directeur Administratif et Financier du Groupe et des responsables de branches et de divisions, afin d'effectuer une revue des points comptables (conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne) et fiscaux de ces sociétés, avant la clôture des comptes et l'intervention des Commissaires aux comptes.

Cette procédure permet de finaliser notamment les positions sur les provisions et détecter les anomalies éventuelles sur l'ensemble des comptes afin de les régulariser avant la phase finale de clôture.

Les états financiers sont établis à l'aide d'un logiciel édité par une société spécialisée, constituant un outil structurant mettant en oeuvre les règles et principes comptables de référence.

f) Procédures relatives au suivi des assurances

La direction juridique, en collaboration avec la direction administrative et financière du Groupe assure le suivi de l'ensemble des problématiques liées aux assurances. Cette organisation permet un suivi centralisé de l'ensemble des risques assurantiels ainsi que la négociation des

polices d'assurance "Groupe". L'ensemble des polices souscrites par le Groupe est déposé dans une base de données réservée à cet effet, comprenant également des synthèses sur l'évolution des primes et garanties d'assurance du Groupe, et accessible en temps réel par les personnes autorisées.

Une méthode de suivi des risques industriels et d'élaboration des plans de redémarrage a été développée avec FM Insurance. Des réunions trimestrielles ont lieu avec FM Insurance, le Président du Directoire, le Directeur Administratif et Financier du Groupe, les responsables juridiques et risques industriels Groupe pour prendre connaissance :

- de l'évolution des actions de réduction/suppression de ces risques;
- de la préparation et la mise en oeuvre des plans de sauvegarde.

g) Investissements et désinvestissements

Les opérations d'achat total ou partiel et/ou de cession d'activités sont de la seule compétence de la direction générale du Groupe. Les branches proposent leurs projets à la direction des fusions/acquisitions du Groupe et des revues périodiques sont effectuées avec la direction du Groupe et le Comité exécutif pour décider de la suite à donner à ces projets. Les projets retenus en Comité exécutif sont soumis à la revue et l'approbation du Conseil de Surveillance.

h) Procédures de contrôle des investissements

Une procédure d'autorisation :

- des investissements incorporels,
- des investissements corporels,
- des contrats de location de toutes natures,
- de capitalisation des frais de développement, est en vigueur sous forme de "workflow" sur l'Intranet du Groupe et permet à l'ensemble des responsables opérationnels ainsi qu'à la direction générale du Groupe d'examiner ces demandes avant approbation, selon les critères et procédures émis par la direction générale du Groupe.

i) Les points de contrôle interne clés

Le Groupe Zodiac Aerospace a développé un outil interne afin d'uniformiser et de partager avec les sociétés du Groupe les points de contrôles internes clés pour assurer la fiabilité de l'élaboration comptable et financière.

Cet outil est disponible en français et en anglais et s'articule autour des processus principaux de contrôle interne du Groupe.

2) Principales évolutions pour 2012

a) L'outil de contrôle interne

Le Groupe est en cours de sélection d'un logiciel d'audit interne afin d'automatiser certaines tâches des missions d'audit et de faciliter le reporting du suivi des plans d'action.

Cet outil, dont le déploiement se fera dans toutes les filiales du Groupe, au cours de l'exercice 2011/2012, permettra de suivre l'avancement des plans d'action définis lors des précédentes missions d'audit et de formaliser les campagnes d'auto-évaluation des risques majeurs du Groupe.

b) La cartographie des risques

Le Groupe a entamé en 2011 un projet de documentation des procédures et des outils de contrôle de ces principaux risques qui se poursuivra en 2012.

c) Système d'information

Les plans d'actions initiés en 2011 relatifs à la redéfinition des droits d'accès dans les principaux ERP du Groupe seront finalisés en 2012.