

Zodiac Aerospace

14 janvier 2016



Assemblée Générale des Actionnaires Exercice 2014-2015

Didier Domange

Président du Conseil de Surveillance



Travaux des comités

- **Comité d'Audit**

Laure HAUSEUX
Présidente du Comité d'Audit

- **Comité de Sélection**

Louis Desanges
Président du Comité de Sélection

- **Comité de Rémunération**

Patrick Daher
Président du Comité de Rémunération



Comité d'Audit

- **Composition :**
 - Présidente : Laure HAUSEUX
 - Membres :
 - Gilberte LOMBARD
 - Louis DESANGES
 - Société FFP Invest (Frédéric BANZET)

Comité d'Audit

Organisation et composition du Comité : la présidence du Comité a été confiée à un membre indépendant au sens strict du code AFEP/MEDEF et la composition du comité a été revue au 15/1/15.

■ Composition :

■ Jusqu'au 15 janvier 2015 :

- Présidence : Gilberte Lombard
- Membres : Laure Hauseux (indépendant), Louis Desanges et la société FFP Invest (indépendant – représentée par Frédéric Banzet)

■ Depuis le 15 janvier 2015 :

- Présidence : Laure Hauseux (indépendant)
- Membres : Gilberte Lombard, Louis Desanges et la société FFP Invest (indépendant – représentée par Frédéric Banzet)

■ **Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciés au regard de leur formation et leur expérience professionnelle.**

Comité d'Audit

Travaux de l'exercice clos 2014-2015 (6 réunions) :

▪ Audits (4 réunions spécifiques)

- Examens des comptes semestriels et annuels et options de clôture du Groupe

▪ Gestion des risques (2 réunions spécifiques)

- Grandes lignes générales du plan Focus et amélioration de l'organisation (rôles et responsabilités)
- Mise à jour des top group risks et de la cartographie, point d'avancement sur les 10 premiers risques, et sur les actions menées en termes de gestion des risques

▪ Audit interne

- Point spécifique sur les plans d'action implémentés suite aux incidents/accidents opérationnels
- Suivi des plans d'action sur l'audit des procédures d'inventaire tournant et de la fiabilité des informations en découlant
- Suivi du plan d'audit et bilan des missions d'audit réalisées

Le Comité d'Audit s'est réuni avec les Commissaires aux Comptes, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne ; il a revu le contenu des communiqués financiers, et du rapport du Président du Conseil de Surveillance.

Comité d'Audit

Exercice en cours 2015-2016 :

▪ Situation des mandats des auditeurs :

- Le comité d'audit a analysé la situation des mandats des auditeurs ; il a recommandé au Conseil le renouvellement de la société Ernst et Young Audit, résolution qui vous est aujourd'hui proposée.

▪ Composition du comité d'audit :

- Afin de tenir compte de la moindre représentation actuelle de membres indépendants au sein du Comité d'Audit (deux membres sur quatre), il pourra être envisagé de proposer aux nouveaux membres indépendants du Conseil, s'ils sont nommés par l'Assemblée Générale et s'ils l'acceptent, des mandats au sein du Comité.



Comité de Sélection

- **Composition :**
 - **Président : Louis DESANGES**
 - **Membres :**
 - Marc ASSA
 - Vincent GERONDEAU
 - *depuis le 21 avril 2015, FFP Invest, représentée par Frédéric BANZET*

Comité de Sélection

Indépendance et parité au sein du Conseil de Surveillance*

À ce jour :

- Membres indépendants : 4
- Membres non indépendants : 6

- Femmes : 3
- Hommes : 7

En cas d'approbation des 10^{ème} et 11^{ème} résolutions relatives à la nomination de nouveaux membres

- Membres indépendants : 6
- Membres non indépendants : 4

- Femmes : 5
- Hommes : 5

* Le membre représentant des salariés n'entre pas dans le calcul de ces ratios

Comité de Sélection

▪ Travaux de l'exercice clos 2014-2015 (2 réunions) :

- Réflexion quant à l'évolution de la composition du Conseil
- Sélection des membres du Conseil
- Examen des critères d'indépendance des membres du Conseil
- Recherche de personnalités et particulièrement de membres féminins à proposer aux suffrages de la prochaine assemblée

▪ Exercice en cours 2015-2016 :

- Sélection et présentation au Conseil d'un(e) ou plusieurs candidats / candidates pouvant être proposés aux prochaines assemblées

Comité de Sélection

Cessation de mandats et propositions de nomination

- Les mandats de M. Robert Maréchal, nommé en 1991 et de M. Marc Assa, nommé en 1997, prennent fin compte tenu de l'atteinte de la limite d'âge statutaire.

- La nomination de deux nouveaux membres du Conseil de Surveillance est proposée :
 - Madame Estelle Brachlianoff (10^{ème} résolution)

 - Fonds Stratégique de Participations (11^{ème} résolution)

Comité de Sélection

Présentation de Madame Estelle Brachlianoff,



- Directrice Générale de Veolia UK et Irlande, depuis 2013 à Londres (CA 2.4 Bd€ et 14 000 salariés)
- Diplômée de l'Ecole Polytechnique, de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de l'IMD (International Institute for Management Development) à Lausanne

Comité de Sélection

Présentation du Fonds Stratégique de Participations (FSP)

- Le FSP est un véhicule de placement qui propose à des investisseurs de long terme, principalement des compagnies d'assurance européennes, d'investir conjointement dans le capital d'un nombre limité d'entreprises cotées.
- Le FSP est entré au capital au cours de l'exercice 2014/2015 et détient environ 10 millions d'actions.
- Le FSP et le Comité de Sélection se sont accordés sur le nom de Madame Florence Parly pour représenter le FSP au Conseil de Surveillance.

Comité de Sélection

Présentation de Madame Florence PARLY,



- Directrice Générale Déléguée, Stratégie et Finances à la SNCF
- Secrétaire d'Etat au Budget de 2000 à 2002
- Diplômée de l'IEP (Institut d'Etudes Politiques) et l'ENA (Ecole Nationale d'Administration)

Évolution du Directoire et du COMEX Restreint

- **Nomination d'un nouveau membre du Directoire**
 - Yannick Assouad (23 novembre 2015)

- **Les instances de Direction opérationnelles du Groupe, Directoire et Comité Exécutif, ont évolué au cours de l'exercice**
 - Réalisation d'un assessment par un cabinet externe spécialisé, sur le fonctionnement et les membres du Comité Exécutif (Présentation au Conseil de Surveillance)
 - Mise en place d'une nouvelle Organisation et du Comité Exécutif Restreint (Septembre'15)

- **Nomination de nouveaux membres dans ces instances opérationnelles**
 - De nouveaux membres ont été intégrés au cours de l'année fiscale 2014/15 :
 - Delphine Segura Vaylet, en charge des Ressources Humaines du Groupe
 - Francois Feugier, en charge des Opérations du Groupe
 - Jean Michel Billig, en charge de la Branche Seats
 - Benoit Ribadeau Dumas, en charge de l'Activité Aerosystems

Evolution des Dirigeants et du COMEX Restreint

Renforcement de la gestion RH des cadres dirigeants du Groupe

▪ Objectif :

Anticiper les besoins de l'organisation en ressources clefs et les risques associés

- Réalisation d'une Revue de Personnel sur l'ensemble des fonctions opérationnelles clefs
- Plans de Successions systématiques pour les fonctions clefs
- Plans de Développement pour accompagner les évolutions professionnelles
- Revue mensuelle des postes ouverts ou à ouvrir sur ces fonctions

→ Présentation faite aux membres du Conseil de Surveillance en Octobre 2015



Comité de Rémunération

- **Composition :**

- **Président : Patrick DAHER**

- **Membres :**

- Marc ASSA

- Vincent GERONDEAU

- Gilberte LOMBARD

- Anne AUBERT, membre du Conseil représentant les salariés, est membre du Comité de Rémunération, depuis le 23 novembre 2015

Comité de Rémunération

■ Travaux de l'exercice clos 2014-2015 (2 réunions) :

- Rémunération et attribution d'options et/ou d'actions aux principaux dirigeants non mandataires sociaux
- Revue de la rémunération des membres du Directoire (Olivier ZARROUATI et Maurice PINAULT)
- Répartition des jetons de présence aux membres du Conseil

■ Exercice en cours 2015-2016 :

- Benchmark de rémunération des membres du Directoire et des principaux dirigeants non mandataires sociaux
- Refonte du plan d'actions de performance qui seraient attribuées aux membres du Directoire et membres du Comité Exécutif Restreint ainsi que les principaux dirigeants non mandataires sociaux (détail à suivre)
- Plan général d'actions gratuites pour les salariés France

Refonte du plan d'actions de Zodiac Aerospace

- **Décision de lancer une mission d'accompagnement, par le Comité de Rémunération en Septembre 2015**
 - Choix du Cabinet Deloitte : cabinet spécialisé dans les Rémunérations des Dirigeants et des Plans de Long Term Incentive (LTI)
- **Objectifs de la mission :**
 - Vérifier la compétitivité externe et l'équité interne des Packages de rémunération
 - Anticiper les impacts législatifs et de gouvernance sur les plans de LTI
 - Aider à la définition de la refonte du plan de LTI de Zodiac Aerospace
- **Réalisations :**
 - Benchmark de la rémunération des Dirigeants et Mandataires sociaux
 - Présentation des principaux dispositifs de LTI, leurs mécanismes et les impacts de la législation (Loi Macron...), ainsi que l'évolution de la gouvernance (Say on Pay...) au niveau International
 - Positionnement des pratiques du Groupe versus le panel des sociétés du Benchmark sur l'ensemble des dispositifs de Rémunération globale
 - Réalisation d'un diagnostic et de recommandations d'évolution du dispositif de LTI tenant compte des enjeux et des perspectives du Groupe.

Principes de LTI proposés pour les Mandataires sociaux et COMEX Restreint

- Attribution exclusive d'actions de performance (suppression de la possibilité d'opter entre AGA et SO)
- L'attribution des actions de performance est sur une base annuelle (vs quadriannuelle)
- Les attributions annuelles ne peuvent dépasser un plafond de 0,3% du capital social (sous plafond pour les Mandataires sociaux de 0,085%), pour l'exercice en cours et l'exercice suivant
- Les durées d'acquisition sont alignées sur une période de 3 ans pour l'ensemble des bénéficiaires : Mandataires sociaux, Dirigeants et salariés, en France et aux US
- La durée de conservation obligatoire pour les Mandataires sociaux est fixée à 2 ans
 - La durée de conservation débute à compter de la fin de la période d'acquisition

Principes de LTI proposés : Conditions de performance

- **100% des Actions de Performances sont attribuées sous conditions de performance pour les Mandataires sociaux et membres du COMEX Restreint (alignement sur le Directoire des membres du COMEX Restreint)**
- **Les critères de performance sont différents de ceux existants dans les formules des Parts variables (Bonus annuel) des bénéficiaires**
 - Les conditions de performance sont identiques pour tous les bénéficiaires
- **Proposition de deux critères de performance pondérés, sur la base du Business Plan :**
 - Résultat EBITA (70%)
 - Croissance du Chiffre d'Affaires (30%)
- **Calcul des critères de performance sur le périmètre Groupe pour tous les bénéficiaires**
- **Calcul des critères de performance sur une période de 3 ans pour tous les bénéficiaires**

Principes de LTI proposés : Modalité de calcul des critères de performance

▪ Objectif par critères :

- EBITA : La moyenne de l'EBITA calculée sur trois exercices consécutifs (point de départ : exercice en cours)
- CA : Le taux de croissance organique du CA calculé sur trois exercices consécutifs (point de départ : exercice précédent clos)

▪ Niveau d'atteinte :

- Les objectifs sont comparés à la réalisation de chacun des critères
- Le total des deux taux d'atteintes factorisé (70% EBITA et 30% CA), donne le taux d'atteinte global de l'Objectif

▪ Attribution définitive :

- < 70% de taux d'atteinte global : 0% d'actions attribuées
- 70% de taux d'atteinte global : 50% d'actions attribuées
- > 70% < 100% de taux d'atteinte global : pourcentage d'actions attribuées linéairement
- 100% de taux d'atteinte global : 100% d'actions attribuées

Say on Pay

Rémunération des mandataires sociaux
Olivier ZARROUATI et Maurice PINAULT,
respectivement Président et membre du Directoire
au titre de l'exercice 2014/2015

- En dehors des éléments de rémunération cités ci-après, aucun autre avantage ou indemnité n'est attribué à ces deux mandataires sociaux
- La partie variable ne peut en aucun cas dépasser 100% du total de la partie fixe



Say on Pay

Olivier ZARROUATI

- **Partie fixe :** 620 000 € Rémunération brute attribuée par le Conseil le 24 septembre 2013 (idem 2012-2013 et 2014-2015).
- **Partie variable :** 0 € La part variable versée au titre de 2014-2015 s'établit à 0% de la rémunération fixe contre 40,68% (252 213 €) pour l'exercice précédent.
- **Avantages en nature :** 12 882 € Cotisation de 5 145 € pour assurance chômage
Valeur d'usage d'une voiture de fonction pour 7 737 €.
- **Indemnité de non-concurrence :** En cas de départ du Groupe, il est prévu en contrepartie d'un engagement de non-concurrence une indemnité maximum de 12 mois de rémunération brute (fixe et variable).

Say on Pay

Maurice PINAULT

- **Partie fixe :** **372 000 €** Rémunération brute attribuée par le Conseil le 24 septembre 2013 (idem 2012-2013 et 2014-2015).
- **Partie variable :** **0 €** La part variable versée au titre de 2014-2015 s'établit à 0% de la rémunération fixe contre 40,68% (151 330 €) pour l'exercice précédent.
- **Avantages en nature :** **8 599 €** Valeur d'usage d'une voiture de fonction.
- **Indemnités susceptibles d'être dues :**
 - soit 17 mois de la rémunération brute fixe et variable en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur,
 - soit 5 mois de la rémunération brute fixe et variable en cas de départ à la retraite.

Rapports des Commissaires aux Comptes



Rapports des commissaires aux comptes

Les rapports émis au titre de l'exercice clos au 31 août 2015 sont les suivants :

- ▶ Rapport sur les comptes consolidés
- ▶ Rapport général sur les comptes annuels
- ▶ Rapport spécial sur les conventions réglementées
- ▶ Rapport sur le rapport du président sur le contrôle interne
- ▶ 3 rapports sur les opérations en capital

Rapports sur les comptes

Rapport sur les comptes consolidés

► Certification sans réserve ni observation

Justification des appréciations

- Modalités de l'inscription à l'actif des **frais de développement** ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur actuelle.
- **Évaluation des écarts d'acquisition** : nous avons examiné le caractère raisonnable des éléments retenus pour la détermination des valeurs recouvrables.
- S'agissant des **risques et litiges**, nous avons vérifié que les procédures en vigueur dans votre Groupe permettent leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable dans des conditions satisfaisantes.

Justification des appréciations

- **Titres de participation** : nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites dans l'annexe et, le cas échéant, nous avons examiné les hypothèses et les estimations retenues par votre société pour déterminer leur valeur recouvrable à la clôture de l'exercice.

Rapport sur les comptes annuels

► Certification sans réserve ni observation

Le présent document a été établi uniquement à des fins de discussion dans le cadre de notre audit au 31 août 2015.

Il ne saurait être utilisé comme un rapport d'audit formel exprimant une opinion sur les comptes consolidés du Groupe. Ce document n'a pas vocation à être communiqué à des personnes non présentes à la réunion sans notre accord préalable.

Autres rapports

Rapport spécial sur les conventions réglementées

- ▶ Pas de convention ou d'engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale
- ▶ Par ailleurs, deux conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale se sont poursuivies au cours de l'exercice

Rapport sur le rapport du Président sur le contrôle interne

- ▶ Revue des éléments communiqués par le Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le Groupe
- ▶ Nos diligences consistent à :
 - Prendre connaissance des procédures,
 - Revoir les travaux ayant permis d'élaborer ces informations, et
 - Vérifier que les déficiences significatives ont fait l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.
- ▶ Rapport sans observation

Le présent document a été établi uniquement à des fins de discussion dans le cadre de notre audit au 31 août 2015.

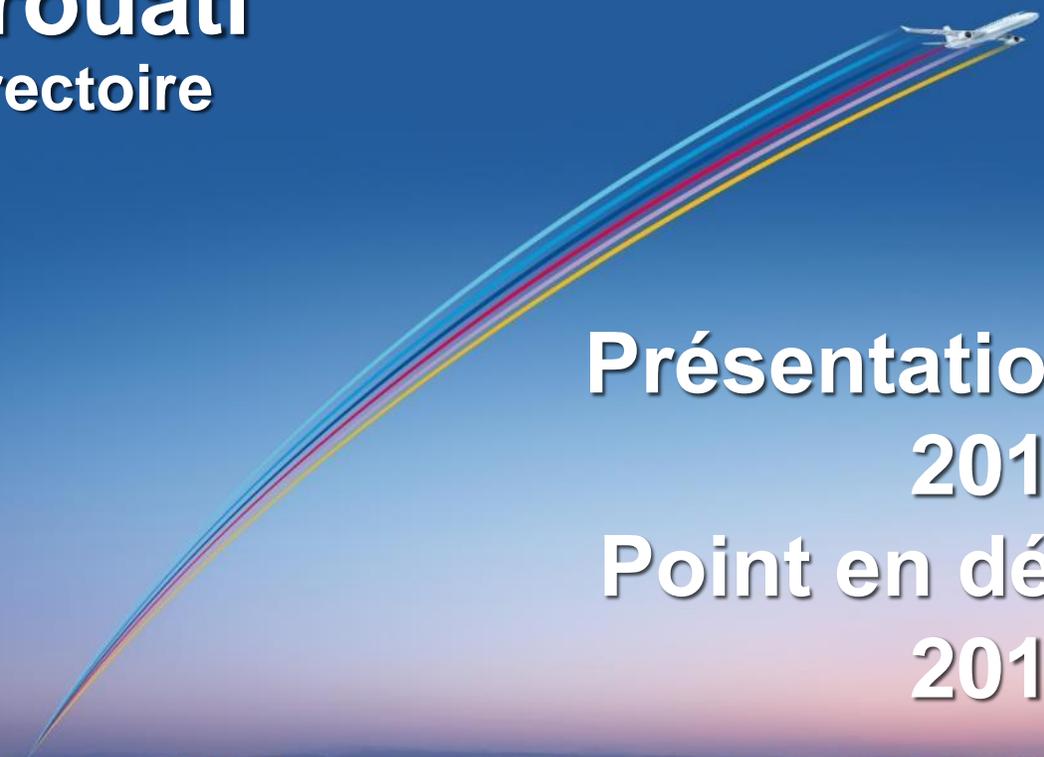
Il ne saurait être utilisé comme un rapport d'audit formel exprimant une opinion sur les comptes consolidés du Groupe. Ce document n'a pas vocation à être communiqué à des personnes non présentes à la réunion sans notre accord préalable.

Rapports sur les opérations en capital

Les rapports relatifs aux opérations de capital sont les suivants :

- ▶ Rapport portant sur la réduction du capital conformément à la 16^{ème} résolution
- ▶ Rapport portant sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux conformément à la 17^{ème} résolution
- ▶ Rapport portant sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise conformément à la 19^{ème} résolution

Olivier Zarrouati
Président du Directoire



**Présentation de l'Exercice
2014-2015
Point en début d'exercice
2015-2016**

Résumé

- **Les résultats de l'exercice 2014/2015 sont impactés par les difficultés rencontrées dans les activités Aircraft Interiors**
 - Recul du Résultat Opérationnel Courant dû aux activités Aircraft Interiors, en particulier Zodiac Seats

- **Mise en place d'une nouvelle organisation et du plan de transformation « Focus »**
 - Tirer les enseignements de la crise de Zodiac Seats
 - Zodiac Aerospace sortira renforcé de cette crise de croissance

- **Un business model solide**
 - Des positions fortes sur des marchés en croissance
 - Un portefeuille diversifié

- **Prêt pour le redressement et la croissance**

Zodiac Aerospace

Nouveau Comité Exécutif Restreint

Fonctions support Groupe

Opérations

Activités et branches

Président du Directoire

Olivier Zarrouati*



Directeur Administratif
et Financier

Jean-Jacques Jégou



Directeur des
Opérations Groupe

Francois Feugier



ZODIAC CABIN

Yannick Assouad*



Directeur de la
Communication et des
Relations Investisseurs

Pierre-Antony Vastra



ZODIAC SEATS

Jean Michel Billig



Business Development

Directeur Général
délégué au
développement

Maurice Pinault*



Directeur des
Ressources Humaines

Delphine Segura-Vaylet



Après-vente

Zodiac Aerospace
Services

Christophe Bernardini



ZODIAC
AEROSYSTEMS

Benoit Ribadeau-Dumas

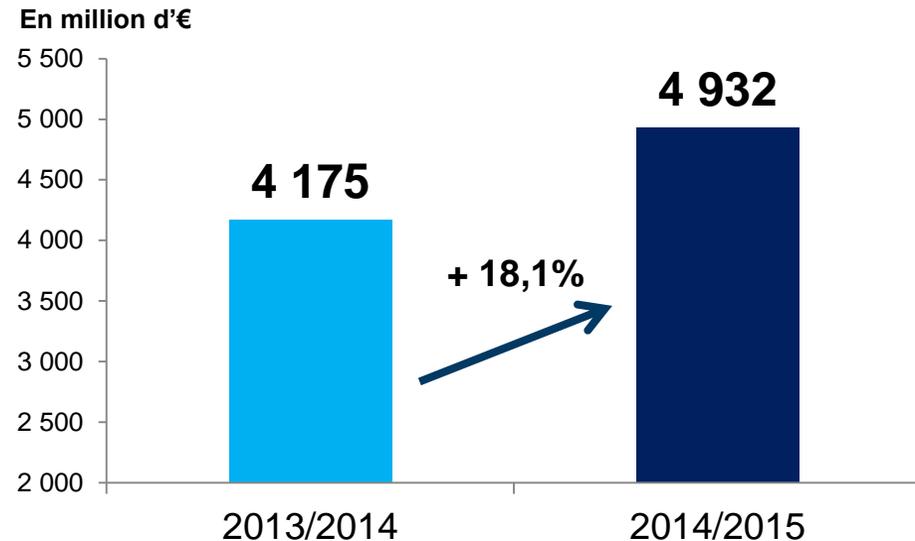


Résultats annuels 2014/2015 affectés par les activités Aircraft Interiors

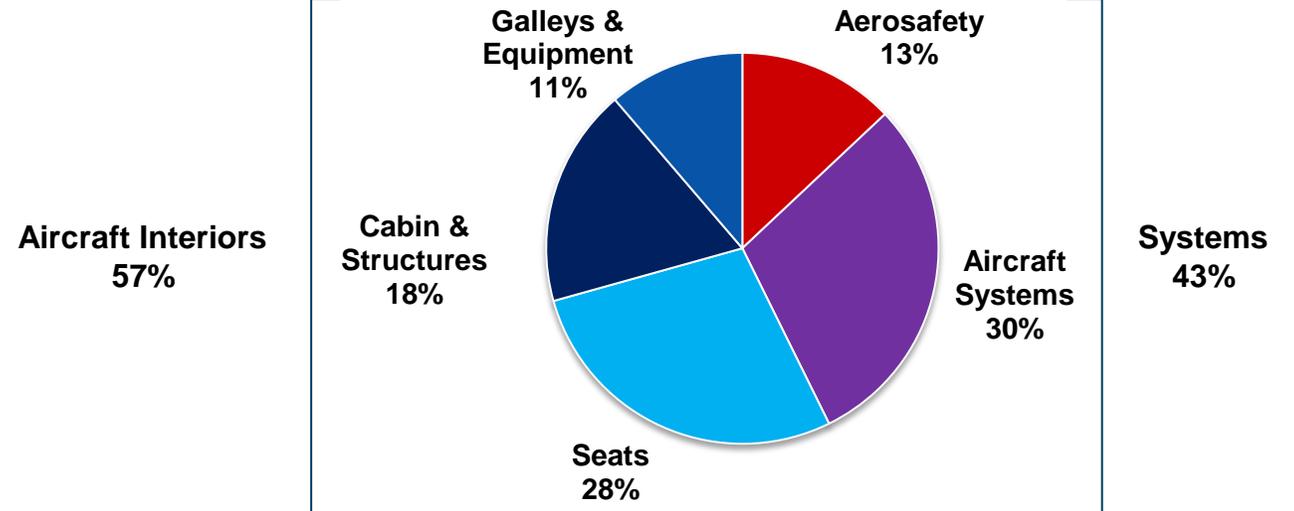


Croissance du chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires



Répartition du chiffre d'affaires



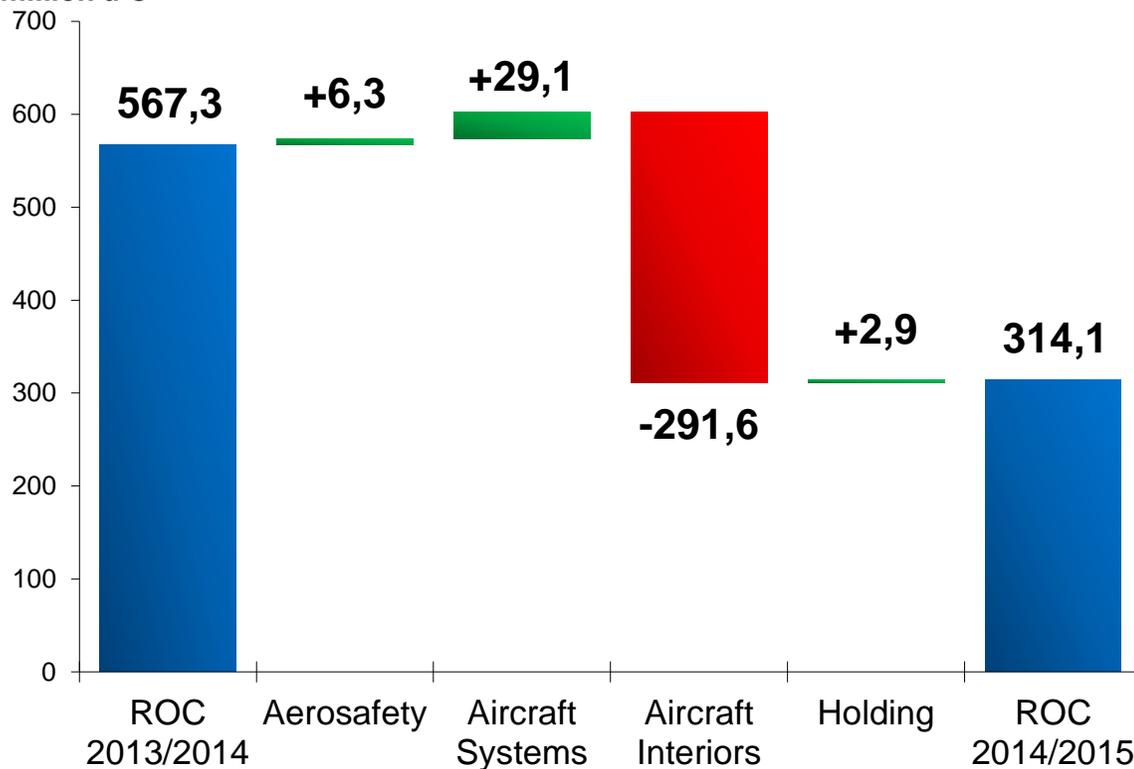
■ Croissance du chiffre d'affaires de +18,1% à 4932M€

- Impact positif des taux de change de +11,8%
- Les effets de périmètre ont un impact positif de +3,7%
- Croissance organique de +2,6%

Recul du Résultat Opérationnel Courant*

Résultat Opérationnel Courant du Groupe*

En million d'€



ROC/CA :
13,6%

€/\$ (conversion): 1,36

€/\$ (transaction): 1,36

ROC/CA :
6,4%

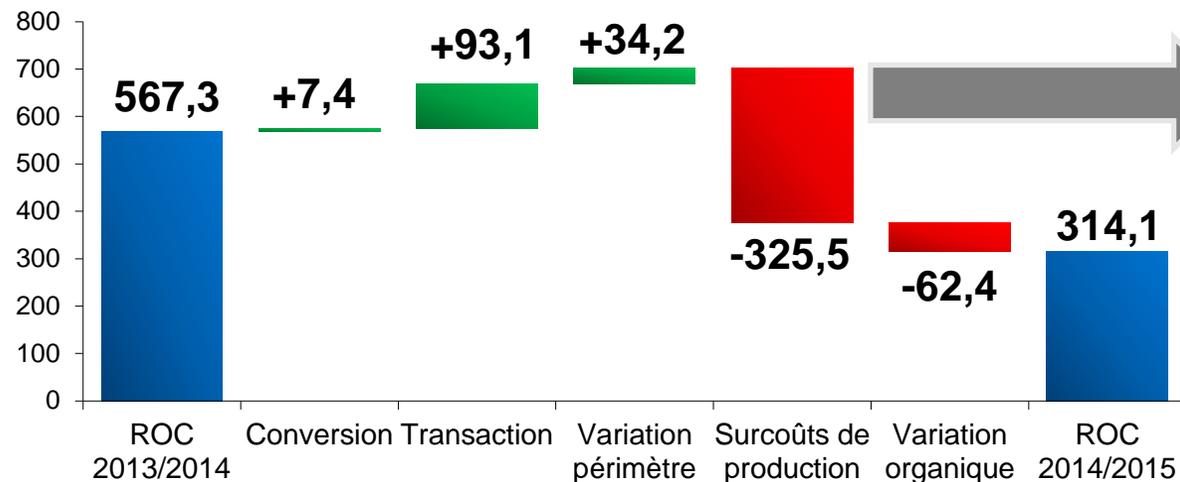
€/\$ (conversion): 1,16

€/\$ (transaction): 1,26

- **Faible performance opérationnelle des activités Aircraft Interiors**
 - Principalement impactée par la crise Sièges
 - Cabin & Structures et Galleys & Equipment ont aussi rencontré des difficultés en 2014/15
- **Aerosafety et Aircraft Systems ont connu une plus faible performance opérationnelle compensée par un impact dollar positif**

Surcoûts et impact de change

En million d'€



€/\$(conversion): 1,36
€/\$(transaction): 1,36

€/\$(conversion): 1,16
€/\$(transaction): 1,26

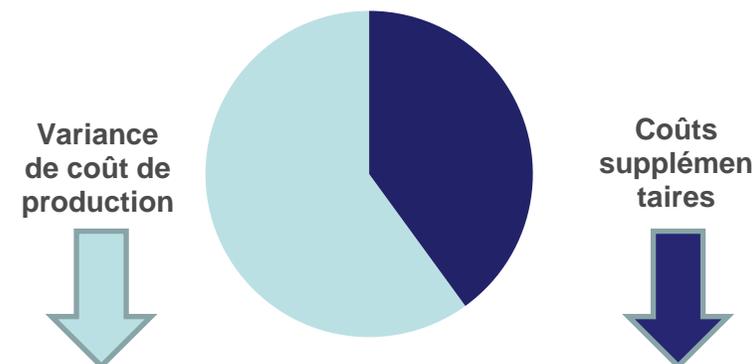
Change

- faible impact de conversion dû aux activités Aircraft Interiors

Coûts supplémentaires

- Estimés à 660 pbs sur la marge opérationnelle

Surcoûts de production



Variations

- Coût de main d'œuvre
- Matière première
- Non qualité
- Coût de l'approvisionnement

Dépréciations de stocks

- Coûts indirects (intérimaires, consultants...)

Pénalités

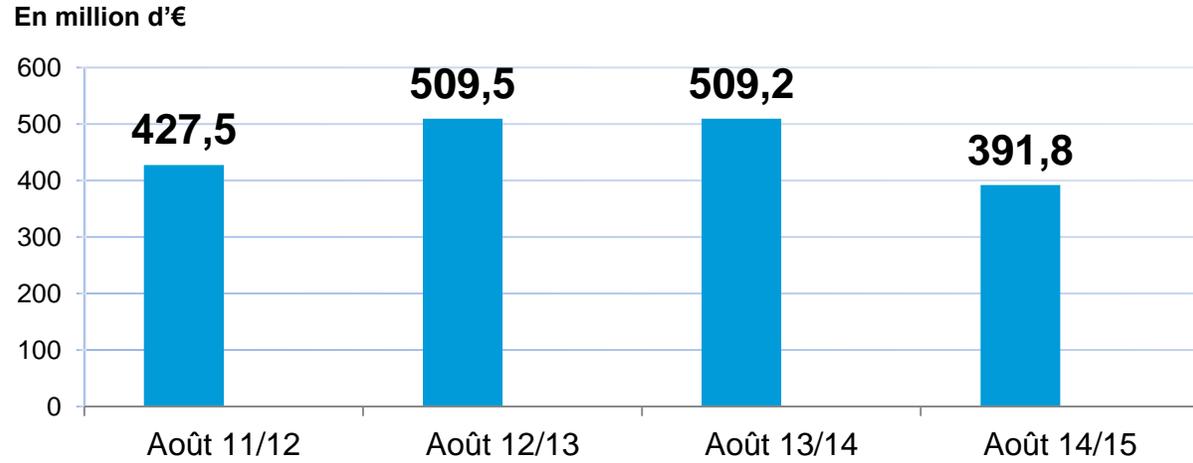
- Coûts de règlements
- Coûts logistiques (transport aérien)

Flux de trésorerie et dette

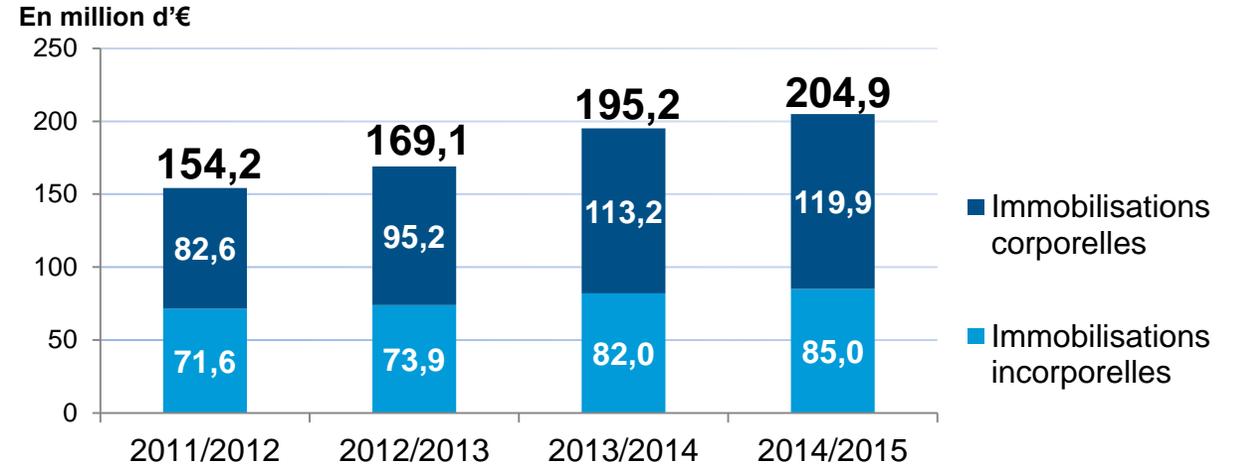


Flux de trésorerie et éléments du bilan

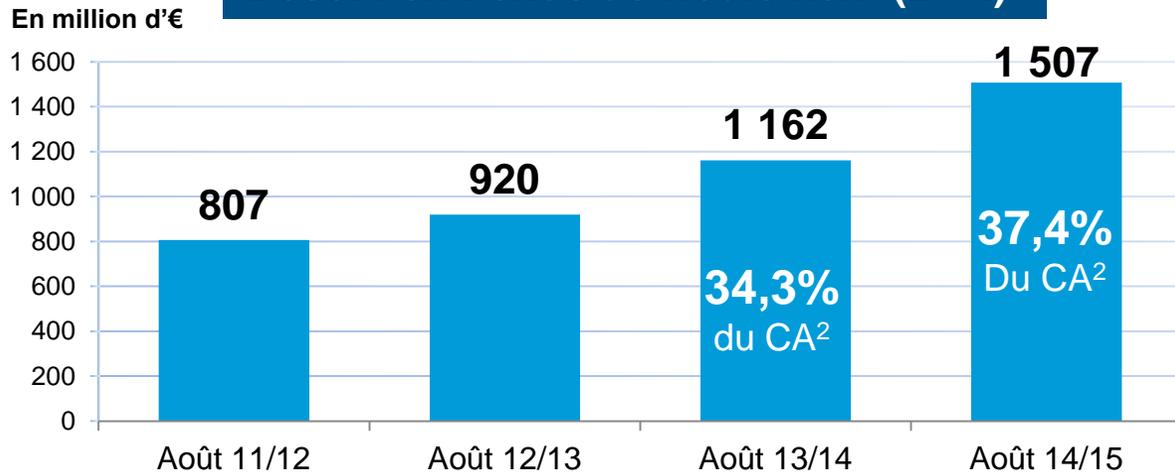
Cash Flow (autofinancement)



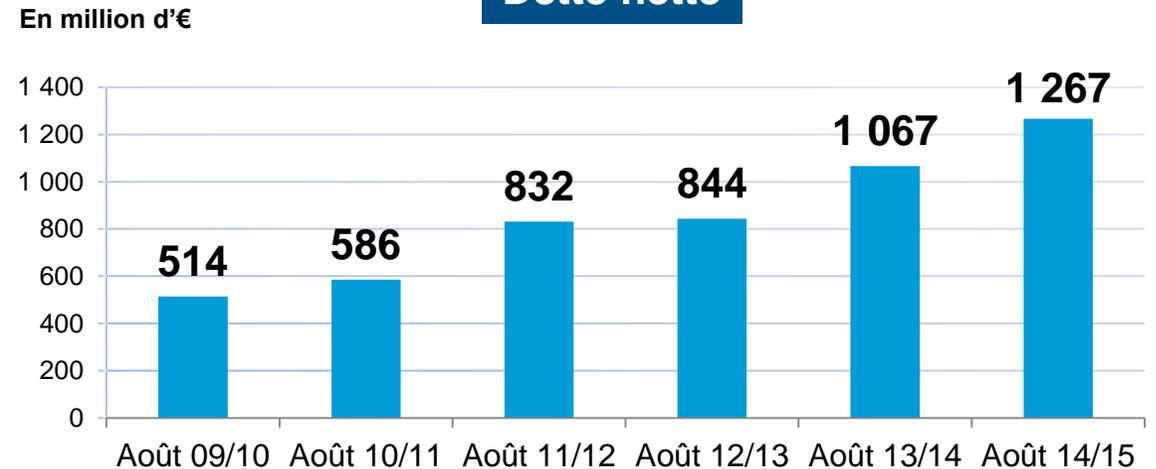
Capex (investissements)



Besoin en Fonds de Roulement (BFR)¹

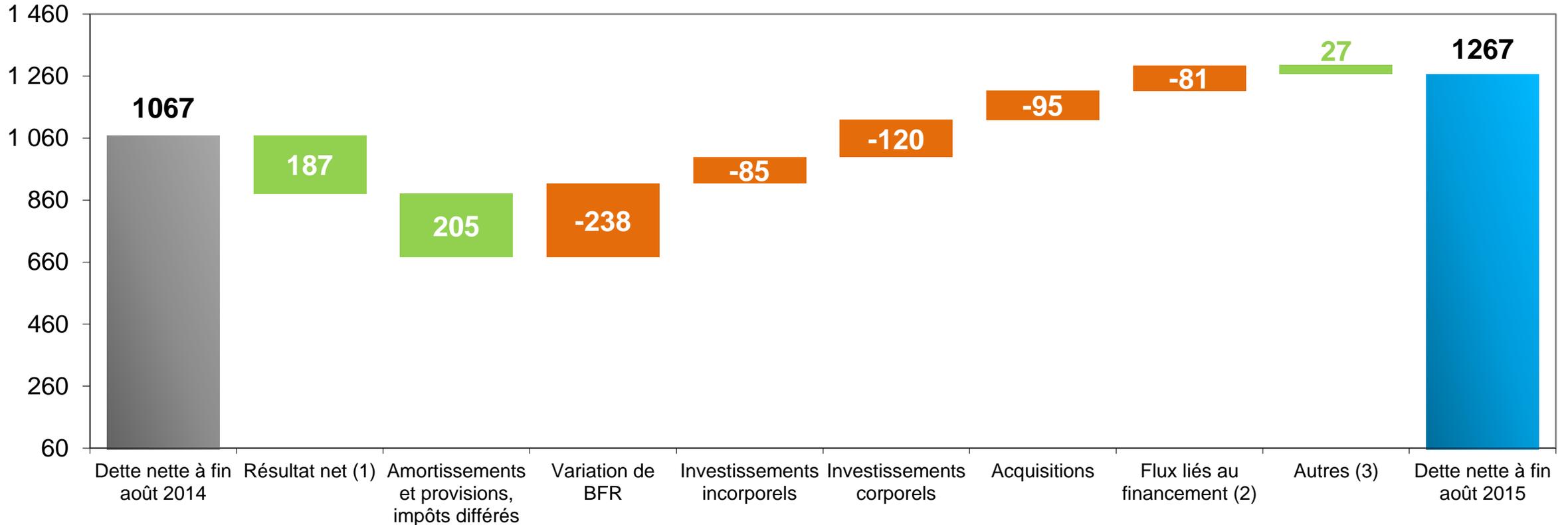


Dette nette



Covenant bancaire respecté malgré l'augmentation de la dette nette

En million d'€



(1) Y compris Résultat Net des sociétés mises en équivalence

(2) Y compris dividendes

(3) Y compris écarts conversion

Dette nette / Capitaux propres (gearing) : 0,43

Dette nette / EBITDA (notre covenant*) : 2,90

Performance opérationnelle des activités et des branches



Aircraft Systems & Aerosafety

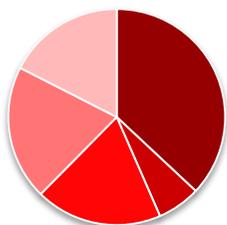
Chiffre d'affaires

CA 1459,8M€
+12,5% pub. ; +0,9% org.



- Cabin & Cockpit Systems
- Electrical Systems
- Fluid Management
- Controls
- Entertainment & Seat Technologies
- Water & Waste Systems
- Data Systems

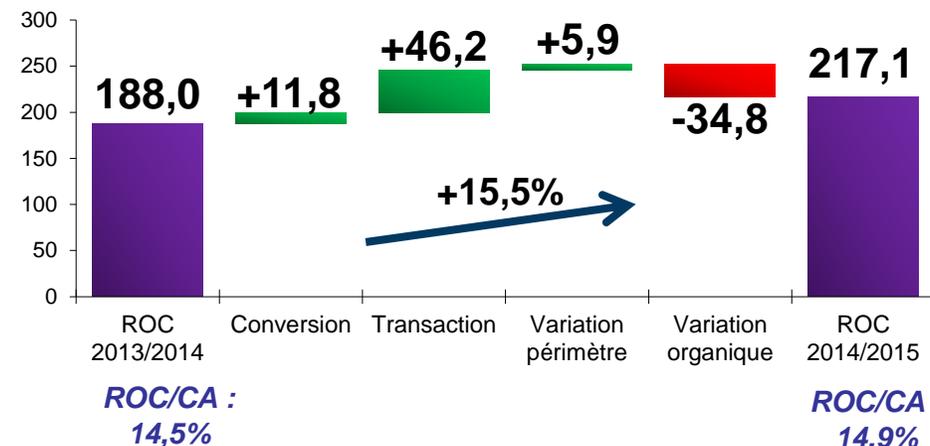
CA 634,5M€
+10,4% pub. ; -0,9% org.



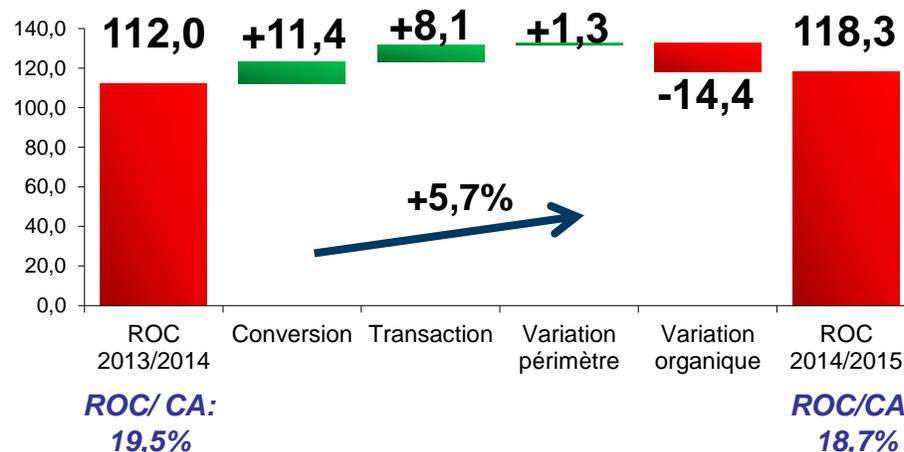
- Evacuation Systems
- Parachute & Protection
- Elastomer
- Interconnect
- Arresting Systems

Résultat Opérationnel Courant*

En million d'€



En million d'€



■ Aircraft Systems

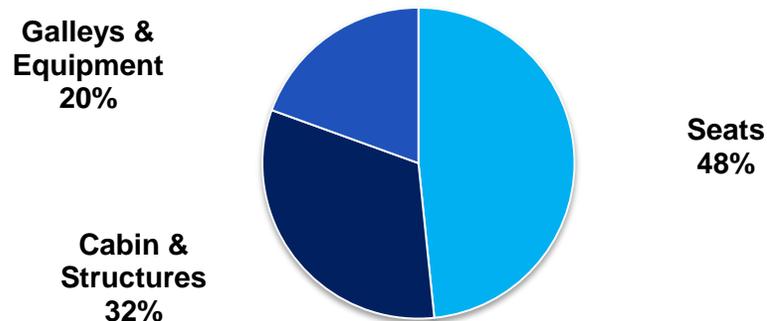
- Hausse de +12,5% du chiffre d'affaires ; +0,9% en organique
- Périmètre : +2% (Enviro et PPP)
- Activité plus faible pour les jets d'affaires, le SSJ 100 (avion régional). Hausse des coûts de développement
- Impact positif des taux de change sur le CA et le ROC

■ Aerosafety

- +10,4% du chiffre d'affaires ; -0,9% en organique
- Cession d'Elastomer US (ex-Amfuel)
- Baisse des ventes pour Parachute & Protection et Arresting

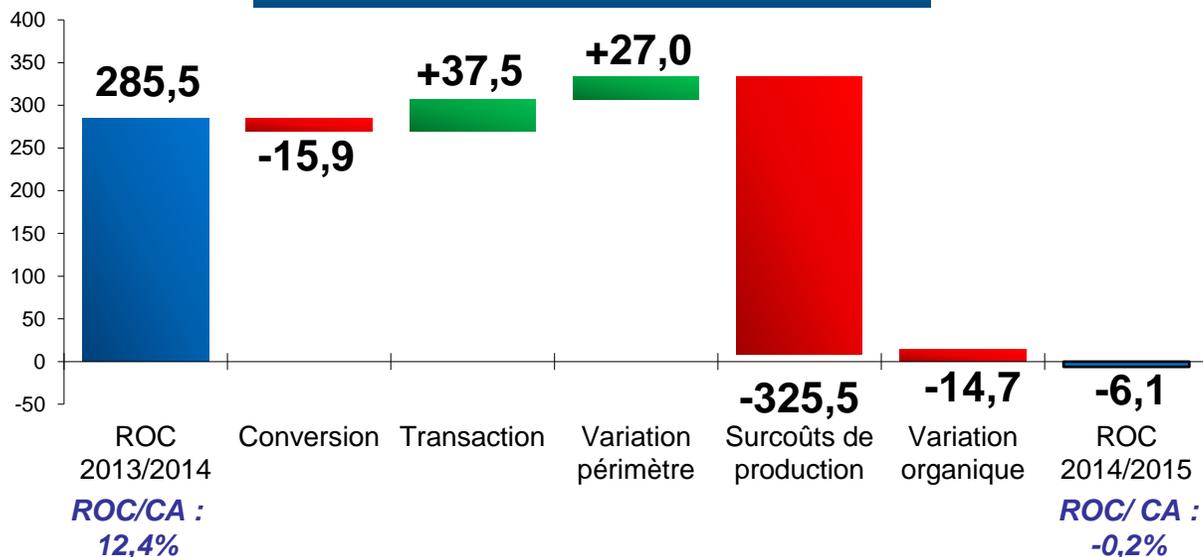
Aircraft Interiors (BFE)

Répartition du chiffre d'affaires d'Aircraft Interiors



En million d'€

Résultat Opérationnel Courant*



■ Cabin

■ Cabin & Structures

- +32,3% du chiffre d'affaires ; -3,0% en organique
- Consolidation de Greenpoint : +19,3%
- Impact de la JV EZ Air avec Embraer
- Adaptation de la capacité de production pour augmenter la cadence
 - Ex : toilettes de l'Airbus A350XWB
 - Ex : intérieur du Boeing B787

■ Galleys & Equipment

- +10,5% du chiffre d'affaires ; +0,8% en organique
- Bonne performance des activités Galleys Narrow Body et Rotable Equipment

■ Seats

■ +23,3% du chiffre d'affaires ; +10,8% en organique

■ Opérations : cf les planches suivantes

Situation de Zodiac Seats : causes racines

- **Un fort succès commercial grâce au renouvellement de notre gamme de produits**
- **Notre préparation industrielle n'a pas répondu à ce défi**
 - Saturation des ressources d'ingénierie, accentuée par des règles de certification renforcées
 - Une mauvaise gestion des programmes due à un manque de robustesse dans la planification
 - Perturbations dans les approvisionnements
- **Réalisation d'une analyse exhaustive et en profondeur**
 - Toutes les fonctions ont été analysées
 - Différentes sources consultées (clients, interne, consultants)
 - Pas de nouvelles découvertes significatives depuis septembre → analyse exhaustive

Zodiac Seats : causes racines détaillées

- **Besoin de rendre plus robustes la majorité de nos principaux processus**
 - Ingénierie, approvisionnement, fabrication...
- **Manque d'alignement des fonctions dirigées par les Programmes**
 - Besoin de renforcer la gouvernance
- **Besoin d'un meilleur niveau d'intégration**
 - Pour mieux partager les enseignements des difficultés rencontrées et les meilleures pratiques

Zodiac Seats : mesures immédiates

- Changement de management lorsque nécessaire
- Revue du personnel et des compétences
- Augmentation des capacités
- Plan de transfert de production
- Focus sur la résorption des retards pour protéger nos clients
- Accords de replanification des livraisons

Zodiac Seats : premiers résultats visibles

- Baisse de la courbe des retards de livraison

- De 6 000 à 300 places en retard
 - Maximum : 6 000
 - Avril : 2 200
 - Juin : 1 700
 - Septembre : 1 700
 - Novembre : 500
 - Décembre : 300

Zodiac Seats :

voie à suivre → redressement et plan de transformation

- **Plan global couvrant les principales fonctions :**
 - Ingénierie, approvisionnement, production, service clients
 - Ainsi que la gestion des programmes et toute la gouvernance de Zodiac Seats
- **Redéfinition des processus, clarification de la gouvernance**
- **Changement d'organisation favorisant une meilleure intégration et amélioration du reporting**

Zodiac Seats : nos clients

- **Zodiac Aerospace est resté très proche des compagnies aériennes pour atténuer autant que possible les conséquences des difficultés de Zodiac Seats**
- **Nous travaillons activement avec les constructeurs pour sécuriser notre retour à la performance**
- **Nous sommes déterminés à renforcer cette relation**
- **L'innovation au bénéfice de nos clients est la clé de voûte de notre feuille de route vers le retour à la performance et restera notre marque de fabrique**

Transformer Zodiac Aerospace Le plan Focus



Des problèmes significatifs à résoudre

- **Les difficultés rencontrées en 2014/15 concernent principalement les activités Sièges**
 - Mais pas seulement
- **Zodiac Aerospace fait face à une crise de croissance**
- **Qui souligne clairement un besoin de changement**
 - Une nouvelle organisation
 - Le plan Focus

Une nouvelle organisation

- **Les difficultés de l'exercice 2014/2015 ont souligné la nécessité de faire évoluer le Groupe**
- **En complément du plan Focus, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation autour de deux activités :**
 - **Aircraft Interiors (BFE)**
 - Cabin (branches Cabin & Structures et Galleys & Equipment + activités Actionneurs et IFEC)
 - Seats
 - **Systems (SFE)**
 - Aerosystems (branches Aircraft Systems et Aerosafety)
- **Une nouvelle gouvernance pour le management**
 - Un Comité Exécutif Restreint : plus proche des opérations
 - Yannick Assouad rejoint le Directoire

Le plan Focus (1/4)

■ Pourquoi le plan Focus ?

- Grâce à ses succès commerciaux, Zodiac Aerospace a grandi et a besoin d'un système formel commun décrivant ses processus métiers standards : Zodiac Aerospace Operating System
- Afin d'assurer la continuité et l'amélioration de ses opérations, Focus sécurise les bonnes pratiques existantes dans les Business Units et les partage au sein du Groupe
- Il intègre les enseignements tirés de la crise de Zodiac Seats

■ Qu'est-ce que le plan Focus ?

- Il s'agit du plan Groupe lancé en avril 2015 pour construire et renforcer le système opérationnel de Zodiac Aerospace
- Il repose sur 4 piliers, principalement orienté sur la chaîne d'approvisionnement

Le plan Focus (2/4) : les 4 piliers

Densification du reporting opérationnel

Mieux suivre la performance opérationnelle, anticiper et réagir rapidement

“Back to basics”

Identifier et améliorer les processus prioritaires répondant aux différentes exigences opérationnelles, telles que la gestion des inventaires, la robustesse des données techniques, la qualité de la conception

S&OP

Pilotage des ventes et opérations : assurer en amont le bon dimensionnement des ressources (humains, équipements, fournisseurs) pour répondre à la future demande

Chaîne d’approvisionnement

Amélioration de la logistique (approvisionnements, stocks...)

Le plan Focus (3/4)

■ Statut actuel

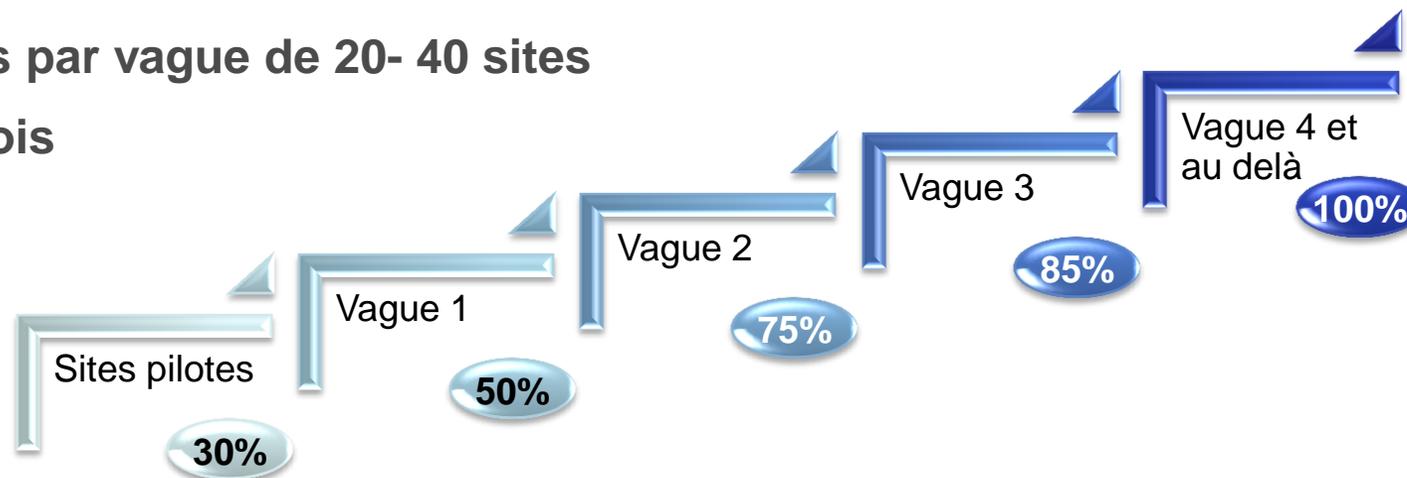
- En complément des revues financières, des Dialogues de Performance Opérationnelle sont effectués tous les mois dans toutes les activités
- “Basics” : 11 processus prioritaires ont été identifiés et les procédures associées sont déployées. Elles sont basées sur la feuille de route d’amélioration de chaque BU
- Chaîne d’approvisionnement et S&OP : les procédures ont été mises à jour et complétées, le déploiement a débuté

■ Prochaines étapes

- Le plan va en outre être déployé pour couvrir d’autres domaines métiers que l’approvisionnement et le S&OP
- Toutes les BUs du Groupe auront implémenté le Zodiac Aerospace Operating System à fin 2017

- Le « Zodiac Aerospace Operating System » sera conçu progressivement, avec l'identification des sujets pour la définition et l'implémentation des standards :
 - Les premiers sujets opérationnels couverts sont le S&OP et la chaîne d'approvisionnement
 - Les prochains sujets seront définis dans les 6 prochains mois, incluant la gestion de programme, l'ingénierie, la production et l'approvisionnement
 - Au delà, d'autres sujets seront ajoutés pour s'assurer de l'exhaustivité du "Zodiac Aerospace Operating System", sous réserve de la validation du Comité Exécutif du Groupe et sur la base des priorités métiers

- Tous les sites seront couverts par vague de 20- 40 sites
- Durée de chaque vague : 4 mois
- Les vagues sont structurées de manière à assurer un équilibre dans la maturité opérationnelle des sites couverts



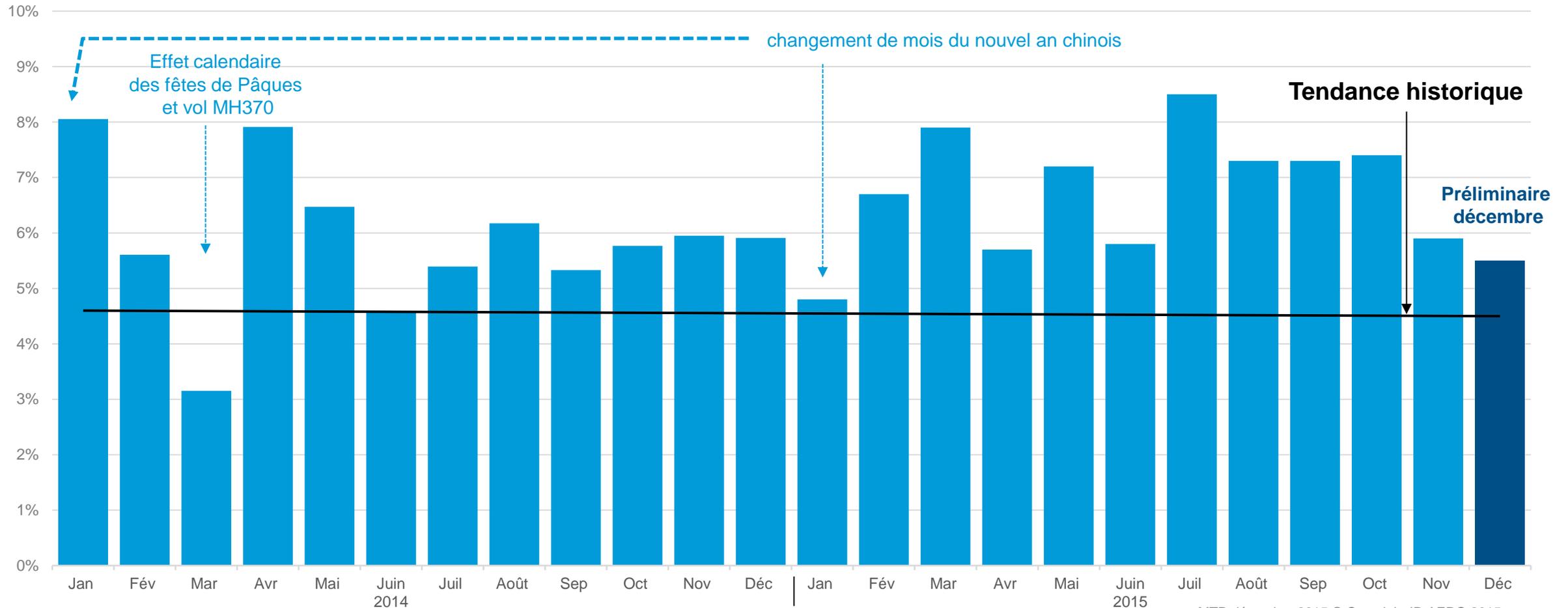
Un business model solide



Évolution du Trafic aérien mondial

Passagers Kilomètres Transportés – comparaison avec la tendance

(évolution par rapport à la même période de l'année précédente)



MTR décembre 2015 © Copyright ID AERO 2015

Une gamme de produit diversifiée

Le business model de Zodiac Aerospace est fort et très diversifié



**L'EXPERTISE DE
ZODIAC AEROSPACE**

www.zodiacaerospace.com

- ZODIAC CABIN & STRUCTURES**
LA CONCEPTION GLOBALE ET LA RÉALISATION DE L'AMÉNAGEMENT DE CABINES
- ZODIAC GALLEYS & EQUIPMENT**
DES SOLUTIONS D'ÉQUIPEMENTS DE CABINE POUR OPTIMISER LE SERVICE À BORD ET LE CONFORT DES PASSAGERS
- ZODIAC SEATS**
UNE OFFRE SIÈGES COMPLÈTE ET INNOVANTE POUR PLUS DE CONFORT ET D'OPTIMISATION
- ZODIAC AIRCRAFT SYSTEMS**
DES ÉQUIPEMENTS ET SYSTÈMES DE HAUTE TECHNOLOGIE ASSURANT LES FONCTIONS ESSENTIELLES DES AÉRONEFS
- ZODIAC AEROSAFETY**
DES SYSTÈMES COMPLETS POUR UNE SÉCURITÉ ACCRUE
- ZODIAC AEROSPACE SERVICES**
UN RÉSEAU MONDIAL DE SERVICES APRÈS-VENTE

Stratégie d'acquisition

■ Juin 2014



- Greenpoint Technologies est un leader mondial des aménagements de cabine pour avions gros porteurs en configuration VIP et est un centre d'aménagement (completion center) de Boeing Business Jets (BBJ).

Greenpoint Technologies

■ Décembre 2014



- Enviro Systems conçoit, fabrique et commercialise des systèmes de conditionnement d'air à cycle de vapeur, du contrôle de prélèvement d'air, de pressurisation cabine ainsi que des équipements et composants associés.

Enviro Systems

Des positions de leader mondial sur ses marchés

- Le business model de Zodiac Aerospace est fort et très diversifié
- Zodiac Aerospace est un leader mondial dans le domaine des intérieurs de cabine et sur plusieurs segments de marché systèmes dans lesquels il opère

Leader mondial

Toboggans d'évacuation d'urgence
Gestion de la puissance électrique
primaire
Systèmes oxygène
Jauge carburant de nouvelle génération
Télémesure

Jauge de carburant

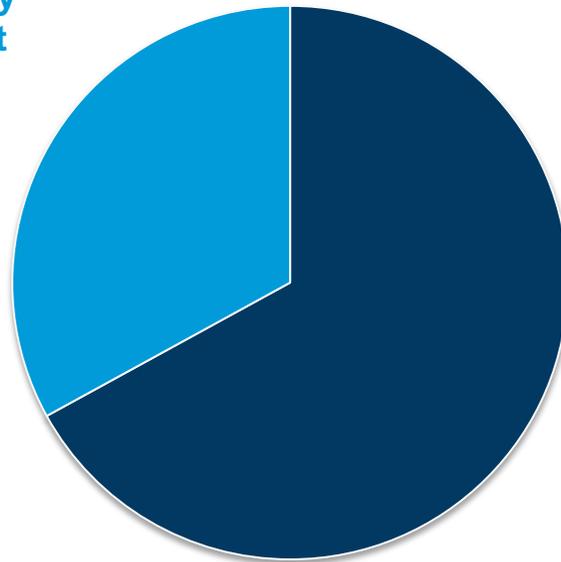


Système de distribution
électrique
(A350XWB MSN 001)



Chiffre d'affaires

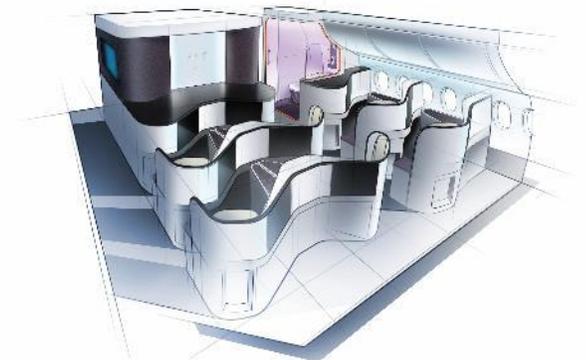
**Aerosafety
et Aircraft
Systems**
42,5%



**Aircraft
Interiors**
57,5%

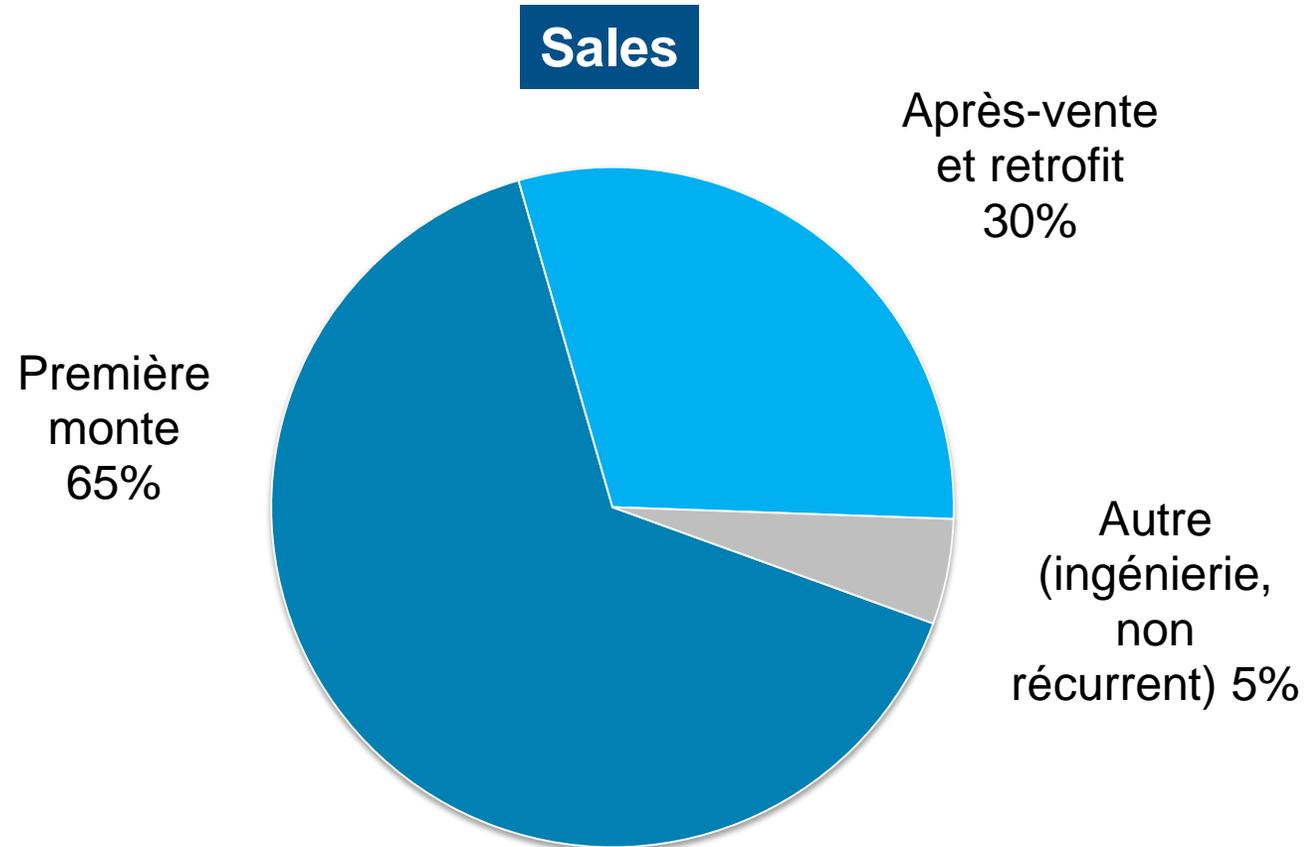
Leader mondial

Sièges
Cabine



Un équilibre entre la première monte et l'après vente

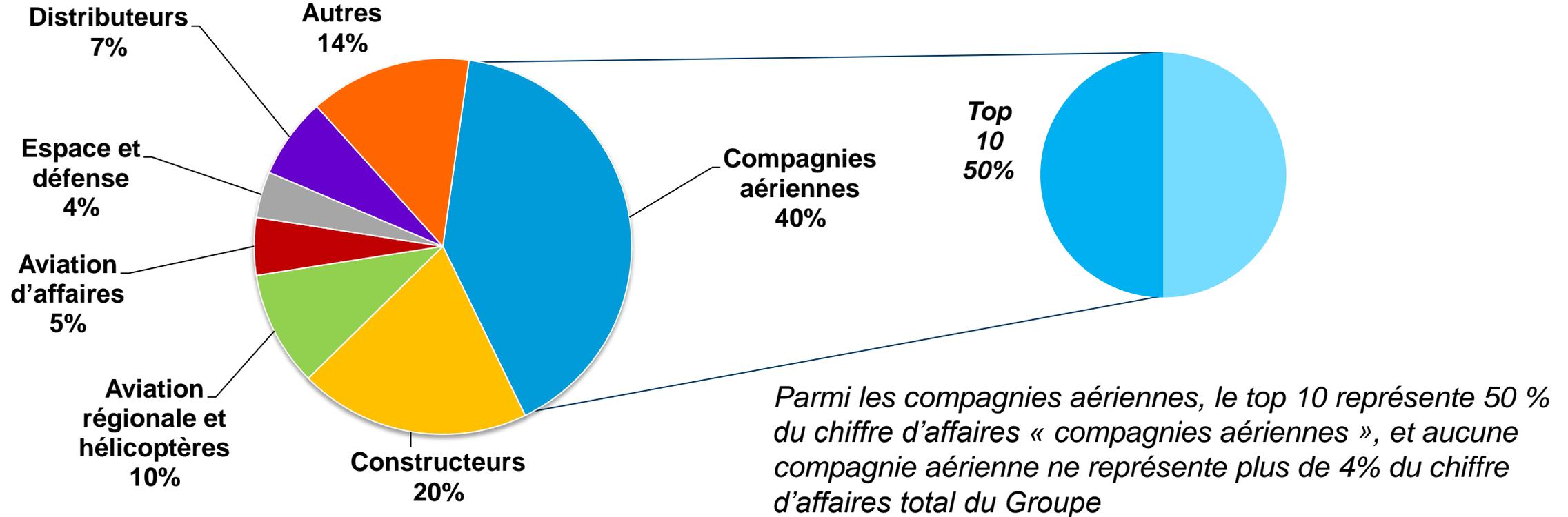
- Zodiac Aerospace a également un équilibre entre ses ventes de première monte et après-vente



Une exposition équilibrée sur les marchés finaux et compagnies aériennes

- Zodiac Aerospace a un portefeuille client équilibré par marchés finaux

Chiffre d'affaires



Innovation dans les intérieurs de cabine

- **Zodiac Aerospace a renforcé sa position dans les intérieurs de cabine en développant des solutions uniques**

Exemple : Zodiac Aerospace réalise le retrofit complet de la cabine des A320 d'une grande compagnie aérienne



Exemple : Vente à Airbus d'un complexe galley/lavatory à l'arrière de l'avion (option sur les avions de série)



Une forte présence sur toutes les nouvelles plateformes

- Fournisseur de tous les constructeurs, avec une forte présence sur toutes les nouvelles plateformes
 - Avions commerciaux (>100pax) :
Boeing, Airbus, COMAC (C919), Irkut (MC21)
 - Régionaux :
Embraer (E2), Bombardier (Cseries), COMAC (ARJ21), MRJ...
 - Business :
Dassault Falcon, Gulfstream, Bombardier (Global 7000/8000)
 - Hélicoptères :
Airbus Helicopter, Sikorsky, Agusta...
- À la fois dans les intérieurs de cabine et les systèmes



1^{er} vol du MRJ



Présentation du Comac 919

Positionnement (SFE)

Aviation régionale	CABINE	SYSTEMES
C Series (Canada)	★★★	★★★
C919 (Chine)	★★	★
MC21 (Russie)	★★★	★★★
MRJ (Japon)	★★★	★★
E2 (Brésil)	★★★	★★★

Business Jets	CABINE	SYSTEMES
G650 (Gulfstream)	★	★★
G7000 / 8000 (Bombardier)	★★	★★
F5X (Dassault)		★★★

Aviation commerciale	CABINE	SYSTEMES
Boeing 787	★★	★★
Boeing 777		★
Boeing 737		★
Airbus A350	★★	★★★
Airbus A330		★
Airbus A380		★★
Airbus A320		★

Le modèle de Zodiac Aerospace est solide

- ✓ Un marché en croissance
- ✓ Une gamme de produits diversifiés
- ✓ Des positions de leader mondial
- ✓ Une répartition équilibrée entre première monte et après vente
- ✓ Une répartition équilibrée sur ses marchés finaux
- ✓ Une répartition équilibrée de l'activité avec les compagnies aériennes
- ✓ Des synergies commerciales
- ✓ Une forte capacité d'innovation
- ✓ Une présence forte sur les nouvelles plateformes

Eléments post-clôture

Éléments du CA du 1^{er} trimestre de l'exercice 2015/2016

- **Progression de 8,8% du chiffre d'affaires à 1 237,9 M€**
 - -2,6% en organique
 - +11,1% d'impact de change (€/ \$ 1,12 vs. 1,28 en transaction)
 - +0,3% d'impact de consolidation : Enviro (Aircraft Systems)
- **Systems**
 - Stabilité du chiffre d'affaires de la branche Aerosafety
 - Hausse de +10,1% du chiffre d'affaires de la branche Aircraft Systems
 - affectées par un moindre niveau d'activité sur les segments de l'aviation régionale et de l'aviation d'affaires, et subissent en outre un recul du marché des hélicoptères
- **Aircraft Interiors**
 - Zodiac Seats poursuit son rattrapage des retards : +10,3%
- **93% de l'exposition nette au dollar de transaction pour 15/16 est couverte à 1,104**

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2014/2015

En millions d'euros	Exercice 2015/2016	Exercice 2014/2015	Var%	Taux de change	Périmètre	Croissance organique
Activités Systems	479,1	448,3	+6,9%	+9,9%	+0,8%	-3,8%
Zodiac Aerosafety	144,5	144,4	+0,1%	+11,1%	-3,1%	-7,9%
Zodiac Aircraft Systems	334,6	303,9	+10,1%	+9,2%	+2,8%	-1,9%
Activités Aircraft Interiors	758,9	689,1	+10,1%	+11,9%	+0,0%	-1,8%
Zodiac Seats	320,8	290,8	+10,3%	+10,7%	+0,0%	-0,4%
Zodiac Cabin	438,1	398,3	+10,0%	+12,8%	+0,0%	-2,8%
Total Groupe	1237,9	1137,4	+8,8%	+11,1%	+0,3%	-2,6%
€/ \$ (conversion)	1,11	1,27				

Perspectives



Perspectives

- **Déploiement du plan Focus**
- **Les Sièges retrouvent un niveau de livraisons à l'heure**
 - Reconstituer une flexibilité
- **Éliminer progressivement les surcoûts**
- **93% de l'exposition nette budgétée \$/€ à 1,104**
 - Couverture également sur le CAD et le GBP
- **2015/2016 sera un exercice de redressement**
 - Une légère croissance du chiffre d'affaires avec un impact dollar positif
 - Une marge opérationnelle courante de l'ordre de 10%
- **2016/2017: +2 points de marge opérationnelle par rapport à 2015/2016**

RSE

Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Éléments marquants RSE

- Les actions du groupe sont détaillées dans la partie RSE du rapport annuel
- Plans d'action suite à l'enquête d'opinion Groupe menée au printemps 2015
- **Lutte contre la corruption**
 - Déploiement d'un e-learning à destination des principales populations concernées (management, achats, vente...)
- **Objectifs environnementaux**
 - Réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)
- **Sécurité**
 - Renforcement des actions pour améliorer la sécurité au travail
 - Plan d'action mis en place suite à l'explosion survenue dans notre site de Newport, USA

Questions



Résolutions



Résolutions à caractère ordinaire



PREMIÈRE RÉOLUTION

- **Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 août 2015**
 - Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux établis au titre de l'exercice clos le 31 août 2015 faisant apparaître un bénéfice net de 197 050 724,71 euros.

DEUXIÈME RÉOLUTION

- **Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2015**
 - Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes consolidés établis au titre de l'exercice clos le 31 août 2015 faisant apparaître un résultat net part du Groupe de 184,8 M€.
- Suite à une erreur matérielle, un avis rectificatif a été publié au BALO afin de faire figurer, à la 2^{ème} résolution, le montant arrondi en millions d'euros de ce résultat, tel qu'indiqué ci-dessus.*

TROISIÈME RÉOLUTION

- **Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 août 2015 et fixation du dividende**
 - Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 août 2015.
 - Il est proposé de fixer le dividende à 0,32 € par action.
 - Le dividende serait détaché de l'action le 20 janvier 2016 et mis en paiement à compter du 22 janvier 2016.

QUATRIÈME RÉOLUTION

- **Approbation des conventions et engagements visés par les articles L.225-86 et suivants du Code de commerce**
 - Nous vous demandons, par cette résolution, d'approuver les conventions et engagements réglementés visés dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

CINQUIÈME RÉOLUTION

- **Autorisation à donner au Directoire en vue de permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions**
 - Cette résolution a pour objet d'autoriser la Société (sauf en cas d'OPA) à opérer sur ses propres actions.
 - Durée de validité : 18 mois
 - Montant maximum destiné à la réalisation du programme de rachat : 300 millions d'euros
 - Prix maximum d'achat par action : 35 euros
 - Plafond de détention : 10 % du capital

Résolutions à caractère ordinaire

SIXIÈME RÉOLUTION

- **Renouvellement du mandat de Monsieur Didier Domange, membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier Domange pour une durée de 2 ans.

SEPTIÈME RÉOLUTION

- **Renouvellement du mandat de Madame Elisabeth Domange, membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Domange pour une durée de 2 ans.

HUITIÈME RÉOLUTION

- **Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Marc Assa, membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous demandons de constater, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Marc Assa venant à expiration, avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale.

NEUVIÈME RÉOLUTION

- **Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Robert Maréchal, membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous demandons de constater, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Robert Maréchal venant à expiration, avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale.

Résolutions à caractère ordinaire

DIXIÈME RÉOLUTION

- **Nomination de Madame Estelle Brachlianoff en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de nommer Madame Estelle Brachlianoff en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance pour une durée de 4 ans.

ONZIÈME RÉOLUTION

- **Nomination du Fonds Stratégique de Participations en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de nommer le Fonds Stratégique de Participations en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance pour une durée de 4 ans.

DOUZIÈME RÉOLUTION

- **Renouvellement de la société Ernst & Young Audit, commissaire aux comptes titulaire**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat de commissaire aux comptes titulaire de la société Ernst & Young Audit pour une durée de 6 exercices.

TREIZIÈME RÉOLUTION

- **Renouvellement de la société Auditex, commissaire aux comptes suppléant**
 - Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat de commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex pour une durée de 6 exercices.

QUATORZIÈME RÉOLUTION

- **Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire**
 - Nous vous demandons, par cette résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire, tels que présentés dans le rapport annuel 2014/2015 comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « *Rémunérations et Avantages* », chapitre B.I.a.

QUINZIÈME RÉOLUTION

- **Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire**
 - Nous vous demandons, par cette résolution, d'émettre un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, tels que présentés dans le rapport annuel 2014/2015 comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « *Rémunérations et Avantages* », chapitre B.I.b.

Résolutions à caractère extraordinaire



SEIZIÈME RÉSOLUTION

- **Autorisation à donner au Directoire a l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues**
 - Cette résolution a pour objet d'autoriser le Directoire à annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre du programme de rachat d'actions visé à la 5^e résolution.
 - Durée de validité : 18 mois
 - Plafond : annulation dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 24 mois.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

- **Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe**
 - Cette résolution a pour objet de permettre au Directoire d'attribuer gratuitement, aux salariés et mandataires sociaux, des actions existantes ou à émettre de la Société.
 - Plafond global : 0,6 % du capital social (soit 0,3 % par plan annuel).
 - Sous-plafond pour les mandataires sociaux : 0,17 % du capital social (soit 0,085 % par plan annuel).
 - Condition de performance appréciée sur 3 exercices consécutifs.
 - Période d'acquisition des actions de 3 ans minimum pour tous les bénéficiaires.
 - Pour les mandataires sociaux :
 - la totalité des attributions sera soumise à condition de performance,
 - une période de conservation de 2 ans sera obligatoire à compter de la fin de la période d'acquisition.
 - Durée de validité : 26 mois.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

- **Cessation par anticipation de l'autorisation donnée au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe**
 - Nous vous demandons, par cette résolution, de mettre fin par anticipation à l'autorisation qui avait été donnée au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux de la Société ou de son Groupe aux termes de la 19^e résolution de l'Assemblée Générale du 8 janvier 2014, et ce à compter de la présente Assemblée Générale et à hauteur de sa partie non utilisée.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

- **Augmentations de capital en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise**
 - Cette résolution a pour objet d'autoriser le Directoire à procéder à de telles émissions :
 - Durée de validité : 26 mois
 - Montant nominal maximum en capital : 300.000 euros

Résolutions à caractère extraordinaire

VINGTIÈME RÉOLUTION

- **Modification de l'article 36 des statuts - « Pouvoirs de l'Assemblée Ordinaire »**
 - Cette résolution a pour objet de modifier les dispositions statutaires relatives aux pouvoirs de l'Assemblée Générale Ordinaire (article 36) afin que la décision d'émettre des obligations visées par les dispositions des articles L.228-38 et suivants du Code de commerce relève désormais de la compétence du Directoire, étant précisé que, conformément à la loi, le Directoire a seul qualité pour décider ou autoriser l'émission d'obligations, sauf si les statuts réservent ce pouvoir à l'Assemblée Générale.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

▪ Pouvoirs en vue des formalités

- Cette résolution a pour objet de permettre d'accomplir les formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée Générale.

