



## **AVIS DE CONVOCATION**

EXERCICE 2016-2017

**Assemblée Générale Mixte  
du 9 janvier 2018 à 16 heures**

Palais des Congrès de Versailles  
10 rue de la Chancellerie  
78000 Versailles





# Sommaire

<b>Message du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>01</b>	<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>43</b>	<b>PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE</b>	<b>56</b>
<b>AVIS DE CONVOCATION</b>	<b>02</b>	<b>Déclaration des dirigeants</b>	<b>43</b>	<b>Rapport du Conseil de Surveillance</b>	<b>56</b>
<b>Formulaire de vote Mode d'emploi</b>	<b>05</b>	<b>Bilan consolidé</b>	<b>44</b>	<b>Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>58</b>
<b>Présentation des résolutions</b>	<b>06</b>	<b>Compte de résultat consolidé</b>	<b>46</b>	<b>Rapport du Directoire</b>	<b>64</b>
<b>Présentation des membres du Conseil de Surveillance dont le renouvellement est proposé</b>	<b>11</b>	<b>État du résultat global consolidé</b>	<b>47</b>	<b>Bilan</b>	<b>72</b>
<b>Projet de résolutions</b>	<b>12</b>	<b>État des flux de trésorerie consolidé</b>	<b>48</b>	<b>Compte de résultat</b>	<b>73</b>
<b>ACTIVITÉ ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>21</b>	<b>Tableau de variation des capitaux propres consolidés</b>	<b>49</b>	<b>Filiales et participations</b>	<b>74</b>
<b>Chiffres clés consolidés</b>	<b>21</b>	<b>Liste des sociétés consolidées au 31 août 2017</b>	<b>50</b>	<b>Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société</b>	<b>75</b>
<b>Rapport de gestion</b>	<b>22</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>52</b>	<b>Rapports des Commissaires aux comptes</b>	<b>76</b>
<b>Gouvernance</b>	<b>26</b>	<b>Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>55</b>	<b>DEMANDE DE DOCUMENTS ET DE RENSEIGNEMENTS</b>	<b>81</b>
<b>Rémunération des dirigeants</b>	<b>34</b>				

## Message du Président du Conseil de Surveillance

Mesdames, Messieurs,

L'Assemblée Générale du 9 janvier marquera la fin de mon mandat de Président du Conseil de Surveillance de Zodiac Aerospace. Je préside cette Assemblée depuis 44 ans et je suis membre du Conseil depuis 52 ans ; ce n'est donc pas sans émotion que je partage ces quelques mots avec vous.

Zodiac Aerospace est une histoire magnifique dans un monde industriel de plus en plus difficile et de moins en moins humain. En 45 ans, votre entreprise est passée de 650 à 35 000 collaborateurs et de 40 millions de francs à 5,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Cette réussite exceptionnelle, Zodiac Aerospace la doit à ses collaborateurs et aussi à ses actionnaires, notamment ses actionnaires familiaux qui ont toujours su privilégier le long terme et soutenir la Société dans les moments difficiles. Je veux rendre ici un hommage particulier à mon épouse qui dans les années soixante-dix a donné en garantie ses biens personnels afin que la Société puisse faire face aux échéances quand ce fut nécessaire ; ceci s'était déjà produit au cours des décennies précédentes. Au fil du temps, Zodiac Aerospace a ainsi attiré d'autres actionnaires, familiaux ou non, qui ont adhéré à notre philosophie : assurer une distribution raisonnable de dividendes afin d'augmenter les fonds propres de la Société, lui permettre d'en acquérir d'autres et ainsi se développer, dans l'intérêt de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires.

Hormis ces trois dernières années qui ont été difficiles pour certains investisseurs, nos actionnaires fidèles ont pu recueillir le fruit de leur patience puisque entre l'introduction en bourse au second marché en 1983 et aujourd'hui, la capitalisation boursière de votre entreprise a été multipliée par plus de 200 !

Safran, c'est une nouvelle aventure qui s'annonce au sein d'une entreprise de 90 000 personnes et de 22 milliards d'euros de chiffre d'affaires et je prédis à cet ensemble une réussite mondiale formidable.

Didier Domange

# ZODIAC AEROSPACE

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11 708 658,24 €  
Siège social : 61, rue Pierre Curie, 78370 PLAISIR  
729 800 821 RCS VERSAILLES

## Avis de convocation

Mesdames et Messieurs les actionnaires sont convoqués en Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) le mardi 9 janvier 2018 à 16 heures, au Palais des Congrès de Versailles – 10, rue de la Chancellerie, 78000 Versailles, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

### ORDRE DU JOUR

#### I. Partie ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017.
- Approbation des comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017.
- Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 août 2017.
- Approbation des conventions et engagements visés par l'article L. 225-86 du Code de commerce et présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.
- Autorisation à donner au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions.
- Renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Daher, membre du Conseil de Surveillance.
- Renouvellement du mandat de Monsieur Louis Desanges, membre du Conseil de Surveillance.
- Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Didier Domange, membre du Conseil de Surveillance.
- Constatation de la cessation du mandat de Madame Élisabeth Domange, membre du Conseil de Surveillance.
- Renouvellement du mandat de la Société Fiduciaire Nationale de Révision Comptable - FIDAUDIT, Commissaire aux comptes titulaire.
- Constatation de la cessation du mandat de la société SAREX, Commissaire aux comptes suppléant.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire depuis le 16 juin 2017.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire depuis le 5 juin 2017.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire jusqu'au 15 juin 2017.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Madame Yannick Assouad, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2016.
- Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de Surveillance.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations et avantages de toute nature attribuables à raison de leur mandat aux membres du Conseil de Surveillance et à son Président.
- Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations et avantages de toute nature attribuables à raison de leur mandat aux membres du Directoire et à son Président.

## II. Partie extraordinaire

- Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues.
- Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe.
- Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
- Modification de l'article 19 « Durée des fonctions » des statuts de la Société.
- Suppression de l'article 20 « Actions de garantie » des statuts de la Société et modification corrélative de la numérotation des articles des statuts de la Société.
- Modification de l'article 21 des statuts de la Société « Organisation et Fonctionnement du Conseil de Surveillance ».
- Modification de l'article 25 « Nomination - Pouvoirs » des statuts de la Société.
- Pouvoirs à l'effet de réaliser les formalités légales consécutives aux présentes résolutions.

L'avis de réunion comportant le texte des projets de résolutions soumis à cette Assemblée Générale a été publié au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* n° 145 du 4 décembre 2017.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer à cette Assemblée.

Toutefois, conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, seront seuls admis à assister à cette Assemblée, à s'y faire représenter ou à voter par correspondance, les actionnaires qui auront au préalable justifié de cette qualité par l'enregistrement comptable des titres à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit le 5 janvier 2018 à zéro heure, heure de Paris :

- pour les actionnaires nominatifs : dans les comptes titres nominatifs tenus par la Société ;
- pour les actionnaires au porteur : dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité devra être constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'Assemblée peuvent demander leur carte d'admission :

- pour les actionnaires au nominatif : en s'adressant à la Société Générale, service des assemblées, SGSS/SBO/CIS/ISS/GMS, CS 30812, 44308 NANTES Cedex 3, cette demande pouvant être effectuée en retournant le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration sur lequel figure également la demande de carte d'admission ;
- pour les actionnaires au porteur : en s'adressant à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de leur compte-titres.

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, tout actionnaire peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à son conjoint, au partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions légales et réglementaires applicables ;
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire ;
- voter par correspondance.

Un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration sera automatiquement adressé par courrier postal aux actionnaires inscrits en compte nominatif. Pour les titulaires d'actions au porteur, ce formulaire leur sera adressé sur demande à leur intermédiaire financier.

Conformément à la loi, il est rappelé que :

- toute demande du formulaire unique devra, pour être prise en compte, avoir été reçue par la Société six jours au moins avant la date de l'Assemblée Générale ;

- les votes par correspondance ou par procuration ne seront pris en compte que pour les formulaires dûment remplis et incluant, le cas échéant, l'attestation de participation, parvenus à la Société ou à la Société Générale, service des assemblées, SGSS/SBO/CIS/ISS/GMS, CS 30812, 44308 NANTES Cedex 3, trois jours au moins avant la réunion de l'Assemblée, soit le 5 janvier 2018 au plus tard.

Les actionnaires peuvent révoquer leur mandataire, étant précisé que la révocation, qui devra être communiquée à la Société, devra être faite dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire conformément à l'article R. 225-79 alinéa 5 du Code de commerce.

En outre, les actionnaires peuvent désigner ou révoquer leur mandataire par voie électronique jusqu'à la veille de l'Assemblée à 15 heures, heure de Paris (soit jusqu'au 8 janvier 2018 à 15 heures), selon les modalités suivantes :

- pour les actionnaires au nominatif : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : **nominatifs.zsa@zodiacaerospace.com** en précisant leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant auprès de la Société Générale (information disponible en haut et à gauche de leur relevé de compte) ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;
- pour les actionnaires au porteur : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : **porteurs.zsa@zodiacaerospace.com** en précisant leurs nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ; puis, en demandant à leur intermédiaire financier d'envoyer une confirmation écrite (par courrier ou par fax) à la Société Générale, service des assemblées, SGSS/SBO/CIS/ISS/GMS, CS 30812, 44308 NANTES Cedex 3.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée ; toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et / ou traitée.

L'actionnaire ayant exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation ne pourra plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée.

Les actionnaires peuvent adresser des questions écrites au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour ouvré précédant la date de l'Assemblée, soit au plus tard le 3 janvier 2018, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception au siège social, à l'attention du Président du Directoire. Elles doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Les informations et documents visés à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce, comprenant notamment les documents qui doivent être présentés à cette Assemblée Générale, ont été publiés sur le site internet [www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com) le 19 décembre 2017. Ils seront également disponibles et consultables au siège social à compter de la parution du présent avis.

Le texte des projets de résolutions présentés par les actionnaires et la liste des points ajoutés à l'ordre du jour à leur demande seront publiés sans délai sur le site internet de la Société précédemment visé.

Le Directoire

# Formulaire de vote : mode d'emploi

Le formulaire de vote est joint à cette brochure.

Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso de ce formulaire de vote.

## Rappel des points clés en image :

- Participer à l'Assemblée :** Complétez **1**, vérifiez et corrigez si besoin **8**, datez et signez **9**
- Donner pouvoir au Président :** Complétez **2**, vérifiez et corrigez si besoin **8**, datez et signez **9**
- Donner pouvoir à un tiers :** Complétez **3**, vérifiez et corrigez si besoin **8**, datez et signez **9**
- Voter par correspondance :** Complétez **4 5 6**, le cas échéant et **7**, vérifiez et corrigez si besoin **8**, datez et signez **9**.

**1**

**IMPORTANT :** Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - **Important :** Before selecting please refer to instructions on reverse side  
**Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci**  **la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire -** **Whichever option is used, shade box(es) like this**, date and sign at the bottom of the form  
**A. Je désire assister à cette assemblée et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire. / I wish to attend the shareholder's meeting and request an admission card : date and sign at the bottom of the form.**  
**B. J'utilise le formulaire de vote par correspondance ou par procuration ci-dessous, selon l'une des 2 possibilités offertes / I prefer to use the postal voting form or the proxy form as specified below.**

**ZODIAC AEROSPACE**  
 61 RUE PIERRE CURIE  
 78370 PLAISIR

Capital de 11 708 658,24 €  
 729 800 821 R.C.S. VERSAILLES

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 9 JANVIER 2018**  
 A 16 heures au Palais des Congrès de Versailles  
 10 Rue de la Chancellerie 78000 VERSAILLES

**COMBINED GENERAL MEETING ON JANUARY 9th, 2018**  
 Held at 4 pm at the Palais des Congrès of Versailles  
 10 Rue de la Chancellerie 78000 VERSAILLES

**GADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY**

Identifiant / Account  
 Nombre d'actions / Number of shares  
 Nombre de voix / Number of voting rights

Statut / Registered  
 Porteur / Shareholder  
 Vote simple / Single vote  
 Vote double / Double vote

**4**

**JE VOTE PAR CORRESPONDANCE // I VOTE BY POST**  
Cl. au verso (2)

Je vote OUI à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en traitant comme suit : **5**  la case correspondante de mon bulletin je vote NON ou je réabstiens.  
EXCEPT those indicated by a checked box - like this **5** - for which I vote NO or I abstain.

Sur les projets de résolutions non agréés par le Conseil d'Administration ou le Directeur ou la Gérance, je vote en traitant comme suit : **6**  la case correspondant à mon choix.  
On the draft resolutions not approved by the Board of Directors, I cast my vote by shading the box of my choice - like this **6**.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Out / Ne/Non Yes/ Absente	F
10	11	12	13	14	15	16	17	18	A	
19	20	21	22	23	24	25	26	27	B	G
28	29	30	31	32	33	34	35	36	C	H
37	38	39	40	41	42	43	44	45	D	J
									E	K

**2**

**JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**  
Cl. au verso (3)

**I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING**  
See reverse (3)

**3**

**JE DONNE POUVOIR À :** Cl. au verso (4)  
**I HEREBY APPOINT:** See reverse (4)

M. Mlle ou Mlle, Raison Sociale / M; Mrs or Miss, Corporate Name  
 Adresse / Address

**7**

**ATTENTION :** s'il s'agit de titres au porteur, les présentes instructions ne seront valables que si elles sont directement retournées à votre banque.  
**CAUTION :** if it is about bearer securities, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cl. au verso (1)  
**Name, first name, address of the shareholder (change regarding this information have to be notified to relevant institution, no change can be made using this proxy form). See reverse (1)**

Nom Prénom **8**  
 Adresse **8**

**9**

Date & Signature

**Le formulaire doit être retourné à l'aide de l'ENVELOPPE RÉPONSE JOINTE à votre convocation et parvenir impérativement à la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE au plus tard le 5 janvier 2018.**

## Présentation des résolutions

### Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

#### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

La **1<sup>ère</sup> résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace (la « Société ») relatifs à l'exercice 2016/2017, qui se traduisent par un bénéfice net de 25 025 506,09 euros.

Par le vote de la **2<sup>ème</sup> résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice 2016/2017, qui se soldent par un résultat net part du Groupe de 73 417 000 euros.

La **3<sup>ème</sup> résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il n'est pas proposé de distribution de dividende au titre de l'exercice 2016/2017.

Il vous est donc proposé d'affecter le bénéfice net réalisé au titre de l'exercice écoulé, qui s'élève à 25 025 506,09 euros, à la réserve légale à hauteur de 10 477,35 euros, et le solde soit, 25 015 028,74 euros, en totalité au compte report à nouveau.

Après affectation du résultat, le solde du compte report à nouveau s'élèverait à 573 983 797,92 euros.

#### APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Nous vous proposons, par le vote de la **4<sup>ème</sup> résolution**, de prendre acte du fait qu'aucune convention réglementée n'a été conclue au cours de l'exercice 2016/2017, ainsi qu'il résulte du rapport spécial des Commissaires aux comptes (figurant dans la partie Comptes de la Société Zodiac Aerospace du rapport annuel 2016/2017, comprenant les informations financières et les états financiers).

#### RACHAT D' ACTIONS PROPRES

L'autorisation, accordée au Directoire par l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017, d'opérer sur les titres de la Société, arrivera à échéance le 19 juillet 2018. Nous vous proposons donc, par le vote de la **5<sup>ème</sup> résolution**, d'autoriser à nouveau le Directoire, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société, moyennant un **montant maximum** destiné à la réalisation de ce programme de rachat **fixé à 300 000 000 d'euros et à un prix maximum d'acquisition fixé à 30 euros par action**.

Cette autorisation permettrait au Directoire d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant **au maximum 10 % du capital social** de la Société, en vue principalement de :

- leur attribution ou leur vente aux salariés et dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe (notamment au titre d'options d'achat d'actions) ;
- leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social) ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- leur annulation ;
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

#### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR PATRICK DAHER, MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Nous vous proposons, par le vote de la **6<sup>ème</sup> résolution**, de renouveler le mandat de Monsieur Patrick Daher en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

#### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR LOUIS DESANGES, MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Nous vous proposons, par le vote de la **7<sup>ème</sup> résolution**, de renouveler le mandat de Monsieur Louis Desanges en qualité de membre du Conseil de Surveillance pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

#### CONSTATATION DE LA CESSATION DU MANDAT DE MONSIEUR DIDIER DOMANGE, MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Nous vous proposons, par le vote de la **8<sup>ème</sup> résolution**, de constater, en application des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier Domange avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale.



### **CONSTATATION DE LA CESSATION DU MANDAT DE MADAME ÉLISABETH DOMANGE, MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Nous vous proposons, par le vote de la **9<sup>ème</sup> résolution**, de constater, en application des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Domange avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale.

### **RENOUVELLEMENT DE LA SOCIÉTÉ FIDUCIAIRE NATIONALE DE RÉVISION COMPTABLE - FIDAUDIT, COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE**

Nous vous proposons, par le vote de la **10<sup>ème</sup> résolution**, de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la Société Fiduciaire Nationale de Révision Comptable - FIDAUDIT pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2023.

### **CONSTATATION DE LA CESSATION DU MANDAT DE LA SOCIÉTÉ SAREX, COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT**

Nous vous proposons, par le vote de la **11<sup>ème</sup> résolution**, de constater la cessation du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société SAREX, conformément aux dispositions légales applicables et, sous réserve de l'adoption de la 27<sup>ème</sup> résolution inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale relative à la modification de l'article 25 des statuts de la Société, de ne pas pourvoir à son remplacement.

### **AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ**

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à chaque dirigeant mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle avec les critères de performance destinés à déterminer son montant ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance ainsi que les plans de rémunérations variables pluriannuelles avec les critères de performance destinés à déterminer ces éléments de rémunération ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Par le vote des **12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions**, il vous est proposé d'émettre un **avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à chaque dirigeant mandataire social** (au sens du code AFEP-MEDEF) de la Société, à savoir :

- Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire depuis le 16 juin 2017 ;
- Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire ;
- Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire depuis le 5 juin 2017 ;
- Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire jusqu'au 15 juin 2017 ;
- Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017 ;
- Madame Yannick Assouad, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2016 ;
- Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de surveillance.

L'ensemble de ces éléments de rémunération sont présentés dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société et dans le présent Avis de convocation à l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2018.

## **APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES, À RAISON DE LEUR MANDAT, AUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, DU DIRECTOIRE ET À LEURS PRÉSIDENTS RESPECTIFS**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce introduites par la loi du 9 décembre 2016, dite loi « Sapin 2 », les actionnaires des sociétés dont les titres sont cotés sur un marché réglementé doivent désormais se prononcer chaque année sur « *les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du directoire, ou au directeur général unique, et aux membres du conseil de surveillance à raison de leur mandat* », c'est à dire sur la politique de rémunération des dirigeants menée par la Société.

Il vous est donc proposé dans les **19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> résolutions** d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations et avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, respectivement aux membres du Conseil de Surveillance et à son Président ainsi qu'aux membres du Directoire et à son Président.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

### RÉDUCTION DU CAPITAL PAR ANNULATION D' ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Parmi les objectifs du programme de rachat d'actions (5<sup>ème</sup> résolution), figure l'annulation des actions acquises par la Société. À cette fin, nous vous demandons, par le vote de la **21<sup>ème</sup> résolution**, de donner l'autorisation au Directoire, pour une durée de 18 mois, d'annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, **dans la limite de 10 % du capital de la Société** par périodes de 24 mois.

### AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE À L'EFFET D'ATTRIBUER GRATUITEMENT DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES DE LA SOCIÉTÉ OU DE SON GROUPE

La **22<sup>ème</sup> résolution** a pour objet de permettre au Directoire d'attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre de la Société aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe.

La période d'acquisition des actions serait de trois ans minimum pour tous les bénéficiaires.

Pour les mandataires sociaux, la totalité des attributions serait soumise à une ou plusieurs conditions de performance appréciée(s) sur une période de trois exercices consécutifs.

Les actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux seraient obligatoirement assorties d'une période de conservation de deux ans à compter de la fin de la période d'acquisition.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale. Durant cette période, les attributions effectuées en vertu de cette résolution ne pourraient pas porter sur un nombre d'actions représentant plus de 0,6 % du capital de la Société, étant précisé qu'à l'intérieur de ce plafond, le nombre total des actions, attribuées gratuitement à des mandataires sociaux, ne pourrait pas représenter plus de 0,17 % du capital de la Société.

### DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À L'EFFET D'AUGMENTER LE CAPITAL PAR ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION AU PROFIT DE CES DERNIERS

L'Assemblée Générale ayant à se prononcer sur des délégations de compétence à donner au Directoire pouvant impliquer des augmentations futures du capital social, nous vous proposons, par le vote de la **23<sup>ème</sup> résolution**, de consentir une délégation au Directoire pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne salariale (ou tout autre plan dont les dispositions légales ou réglementaires applicables permettraient l'adhésion dans des conditions équivalentes) existant ou qui serait mis en place au sein de la Société ou de son Groupe.

Le montant nominal maximal des actions pouvant être émises dans le cadre de cette délégation serait fixé à **300 000 euros**.

Le prix d'émission des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (tel que défini ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des dispositions légales applicables est supérieure ou égale à dix ans.

Il est précisé que le Prix de Référence désigne une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé).

Cette délégation serait consentie pour une durée de 26 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale.

### MODIFICATION DE L'ARTICLE 19 DES STATUTS

Par le vote de la **24<sup>ème</sup> résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à la cessation des fonctions du ou des membre(s) du Conseil de Surveillance représentant les salariés et donc de modifier le paragraphe 7 de l'article 19 « *Durée des fonctions* » des statuts de la Société, notamment afin d'y préciser qu'au cas où les conditions légales relatives au champ d'application de l'obligation de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne sont plus remplies, le mandat du représentant des salariés se poursuit jusqu'à son terme.

Les autres dispositions de l'article 19 des statuts resteraient inchangées.

### **SUPPRESSION DE L'ARTICLE 20 DES STATUTS**

Par le vote de la **25<sup>ème</sup> résolution**, nous vous proposons de supprimer l'article 20 « *Actions de garantie* » des statuts de la Société et de modifier corrélativement la numérotation des articles 21 à 49 des statuts de la Société.

La suppression de cet article vous est proposée afin de permettre aux membres du Conseil de Surveillance d'apporter leurs actions de garantie à l'offre publique initiée par Safran et visant les actions de la Société.

### **MODIFICATION DE L'ARTICLE 21 DES STATUTS**

Par le vote de la **26<sup>ème</sup> résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à l'organisation et au fonctionnement du Conseil de Surveillance (premier, deuxième et troisième paragraphes de l'article 21 des statuts de la Société), afin de prévoir la nomination d'un Vice-Président du Conseil de Surveillance qui aura le pouvoir de convoquer le Conseil de Surveillance dans les mêmes conditions que le Président du Conseil de Surveillance.

Les autres dispositions de l'article 21 des statuts resteraient inchangées.

### **MODIFICATION DE L'ARTICLE 25 DES STATUTS**

Par le vote de la **27<sup>ème</sup> résolution**, nous vous proposons de modifier le premier paragraphe de l'article 25 « *Nominations – Pouvoirs* » des statuts de la Société afin de le mettre en conformité avec la nouvelle rédaction de l'article L. 823-1 du Code de commerce, dont il résulte que la désignation d'un commissaire aux comptes suppléant n'est désormais obligatoire que si le commissaire aux comptes désigné est une personne physique ou une société unipersonnelle.

Les autres dispositions de l'article 25 des statuts resteraient inchangées.

### **POUVOIRS EN VUE DES FORMALITÉS LÉGALES**

Par le vote de la **28<sup>ème</sup> résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer tous pouvoirs aux porteurs d'un original (notamment) du procès-verbal de la présente Assemblée Générale pour procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

## Présentation des membres du Conseil de Surveillance dont le renouvellement est proposé

**Patrick Daher** (6<sup>ème</sup> résolution), *membre indépendant, renouvellement pour 2 ans.*  
Né en 1949, nationalité française

### Fonctions au sein du Groupe Zodiac Aerospace

- Membre du Conseil de Surveillance
- Président du Comité de Rémunération

Nombre d'actions détenues : 1 007

### Fonctions extérieures au Groupe Zodiac Aerospace

#### Sociétés cotées :

- Administrateur et Président du Comité de Rémunérations de LISI

#### Sociétés non cotées :

- Gérant commandité de Sogemarco-Daher
- Président non exécutif de Compagnie Daher
- Vice-Président du GIFAS
- Président du GEAD
- Président Directeur Général du SIAE (Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace) depuis le 21/09/2017

### Expertises et expériences :

Formé à l'ESSEC, Monsieur Patrick Daher prend au début des années 1980, la Direction Financière de l'entreprise Daher, fondée en 1863 par son arrière-grand-père.

De 1982 à 1998, il est nommé Président de la société américaine Daher Golden Eagle, cotée au Nasdaq, avant de prendre la présidence de Daher MTS, société assurant l'ensemble des opérations de transit aérien du groupe Daher.

Depuis 1991, il est Président non exécutif de Compagnie Daher, maison-mère du groupe Daher et depuis 2016, Gérant de Sogemarco-Daher, holding de contrôle de la famille Daher. Le 21 septembre 2017, Monsieur Patrick Daher est nommé Président Directeur Général du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace (SIAE).

**Louis Desanges** (7<sup>ème</sup> résolution), *renouvellement pour 2 ans.*  
Né en 1947, nationalité française

### Fonctions au sein du Groupe Zodiac Aerospace

- Vice-Président du Conseil de Surveillance
- Président du Comité de Sélection
- Membre du Comité d'Audit

Nombre d'actions détenues : 2 833 339

### Fonctions extérieures au Groupe Zodiac Aerospace

#### Sociétés non cotées :

- Gérant de Omnium Delabordère
- Administrateur de Ecod'Air EI, Ecod'Air EA
- Administrateur de La Laiterie du Berger (Sénégal)

### Expertises et expériences :

Diplômé de l'École Centrale de Lille, Monsieur Louis Desanges a débuté sa carrière chez Gaz et Eaux (aujourd'hui Eurazeo), puis pendant quelques années dans des syndicats patronaux. Il passe ensuite l'essentiel de sa vie professionnelle dans le domaine des fusions-acquisitions, notamment comme associé de la Financière de Courcelles. En 1981, il est nommé membre du Conseil de Surveillance de Zodiac Aerospace.

## Projet de Résolutions

### soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2018 statuant sur les comptes de l'exercice 2016/2017

#### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

##### PREMIÈRE RÉSOLUTION

###### Approbation des comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace (la « Société ») relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 août 2017 comportant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils ont été présentés, et qui laissent apparaître un résultat net de 25 025 506,09 €, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans les rapports susvisés.

Par ailleurs et conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions de l'article 39-4 dudit Code et qui s'élève à 236 692,00 € au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges qui s'élève à 81 493,06 €.

##### DEUXIÈME RÉSOLUTION

###### Approbation des comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes consolidés de la Société relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 août 2017, comportant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans les rapports susvisés.

##### TROISIÈME RÉSOLUTION

###### Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 août 2017

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance, constate que le bilan de l'exercice clos le 31 août 2017 fait apparaître un résultat bénéficiaire de 25 025 506,09 €.

L'Assemblée Générale, décide, sur proposition du Directoire, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 et d'affecter l'intégralité du résultat de l'exercice comme suit :

Résultat bénéficiaire de l'exercice	25 025 506,09 €
Dotation à la réserve légale	(10 477,35) €
Affectation du solde en totalité au compte report à nouveau	25 015 028,74 €
Solde du report à nouveau après affectation	573 983 797,92 €

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Exercice clos le :	31 août 2016	31 août 2015	31 août 2014
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	277 404 533	276 405 154	275 329 159
Dividende distribué par action <sup>(2)</sup>	0,32 € <sup>(3)</sup>	0,32 €	0,32 €

(1) Nombre d'actions ayant donné droit à paiement du dividende (déduction faite des actions auto-détenues au jour de la mise en paiement du dividende).

(2) Montant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques résidant fiscalement en France.

(3) L'Assemblée Générale Mixte en date du 19 janvier 2017 a conféré à chaque actionnaire, pour la moitié du dividende mis en distribution, l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

##### QUATRIÈME RÉSOLUTION

###### Approbation des conventions et engagements visés par l'article L. 225-86 du Code de commerce et présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte qu'aucune convention ou engagement visé par les articles précités n'a été conclu ou souscrit au cours de l'exercice écoulé.

##### CINQUIÈME RÉSOLUTION

###### Autorisation à donner au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance, autorise pour une durée de dix-huit mois le Directoire, conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue :

(i) de leur attribution ou de leur vente (a) afin de servir les options d'achat attribuées dans le cadre des dispositions des articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, ou (b) dans le cadre d'un plan d'actionnariat ou d'un plan d'épargne d'entreprise réalisée dans les conditions des articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail, ou (c) en application des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de Commerce ou (d) plus généralement, leur allocation aux salariés ou aux membres des organes d'administration, de gestion ou de surveillance de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions prévues par la loi ou la réglementation en vigueur ; ou

- (ii) de l'animation du marché ou d'assurer la liquidité de l'action de la Société, par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ; ou
- (iii) dans la limite de 5 % du capital de la Société, de leur conservation et de leur remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ; ou
- (iv) de leur remise dans le cadre de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (v) de leur annulation éventuelle, en tout ou partie, par voie de réduction de capital, sous réserve de l'adoption de la 21<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée Générale ; ou
- (vi) de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers ou dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. En cas d'opérations réalisées en dehors des objectifs susmentionnés, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Le nombre d'actions que la Société pourra acheter en vertu de la présente autorisation ne dépassera pas 10 % du nombre total d'actions qui composent le capital de la Société au jour de l'utilisation de cette autorisation. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation notamment lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur.

Les achats réalisés par la Société ne pouvant à aucun moment l'amener à détenir plus de 10 % du capital social.

L'achat de ces actions, ainsi que, leur échange, leur vente ou leur transfert pourront être réalisés par le Directoire, en une ou plusieurs fois, à tout moment, hormis en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme dérivés ou la mise en place de stratégies optionnelles ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le cours maximum d'acquisition par titre est fixé à trente (30) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). Le montant maximum destiné à la réalisation du programme de rachat est de trois cent millions (300 000 000) d'euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente autorisation, notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités selon lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes, procéder à l'ajustement prévu par la réglementation en vigueur en cas d'achat d'actions à un prix supérieur au cours de bourse, et généralement faire le nécessaire.

La présente autorisation prive d'effet, à hauteur de la partie non utilisée, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale mixte du 19 janvier 2017 dans sa 6<sup>ème</sup> résolution.

## SIXIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Daher, membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Patrick Daher venant à expiration, pour une durée de deux années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## SEPTIÈME RÉOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Louis Desanges, membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Louis Desanges venant à expiration, pour une durée de deux années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## HUITIÈME RÉOLUTION

### Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Didier Domange, membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris acte du fait que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Didier Domange vient à expiration, constate, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Didier Domange avec effet à l'issue de la présente Assemblée Générale.

## NEUVIÈME RÉOLUTION

### Constatation de la cessation du mandat de Madame Élisabeth Domange, membre du Conseil de Surveillance

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris acte du fait que le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Élisabeth Domange vient à expiration, constate, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Élisabeth Domange avec effet à l'issue de la présente Assemblée Générale.

## DIXIÈME RÉOLUTION

### Renouvellement du mandat de la Société Fiduciaire Nationale de Révision Comptable - Fidaudit, Commissaire aux comptes titulaire

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire de la société Fiduciaire Nationale de Révision Comptable - Fidaudit venant à expiration pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2023.

## ONZIÈME RÉOLUTION

### Constatation de la cessation du mandat de la société SAREX, Commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, ayant pris acte que le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société SAREX vient à expiration, constate la cessation du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société SAREX et décide, conformément aux dispositions légales applicables, et sous réserve de l'adoption de la vingt-septième résolution ci-dessous, de ne pas pourvoir à son remplacement.

## DOUZIÈME RÉOLUTION

### Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire depuis le 16 juin 2017

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées

générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire depuis le 16 juin 2017, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.a. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire ».

## TREIZIÈME RÉOLUTION

### Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.b. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Maurice Pinault, Membre du Directoire ».

## QUATORZIÈME RÉOLUTION

### Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire depuis le 5 juin 2017

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire depuis le 5 juin 2017, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.c. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Didier Fontaine, Membre du Directoire ».

## QUINZIÈME RÉOLUTION

### Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire jusqu'au 15 juin 2017

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire jusqu'au 15 juin 2017, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.d. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire ».



## SEIZIÈME RÉSOLUTION

### **Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017**

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.e. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, Membre du Directoire ».

## DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

### **Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Madame Yannick Assouad, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2016**

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Madame Yannick Assouad, membre du Directoire jusqu'au 9 septembre 2016, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.f. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Madame Yannick Assouad, Membre du Directoire ».

## DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

### **Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 à Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de Surveillance, tels que figurant dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.III.g. « Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de Surveillance ».

## DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

### **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations et avantages de toute nature attribuables à raison de leur mandat aux membres du Conseil de Surveillance et à son Président**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce,

tel qu'il figure dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section A.I. « Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance », approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Conseil de Surveillance et à son Président.

## VINGTIÈME RÉSOLUTION

### **Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunérations et avantages de toute nature attribuables à raison de leur mandat aux membres du Directoire et à son Président**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport prévu par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, tel qu'il figure dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Section B.I. « Politique de rémunération des membres du Directoire », approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, à raison de leur mandat, aux membres du Directoire et à son Président.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

#### **Autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Directoire, conformément aux articles L. 225-209 et suivants et L. 225-213 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital de la Société, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale, et par périodes de vingt-quatre mois, tout ou partie des actions acquises ou à acquérir par la Société en vertu de l'autorisation soumise à l'approbation de la présente Assemblée Générale aux termes de la 5<sup>ème</sup> résolution, ou en vertu d'autorisations antérieures ou postérieures à la présente Assemblée Générale, et à procéder à due concurrence à une réduction du capital social.

La différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sera imputée sur tous postes de réserves ou de primes.

À cet effet, l'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente autorisation, notamment pour arrêter le montant définitif de la réduction du capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves ou de primes, modifier en conséquence les

statuts de la Société et accomplir tous actes ou formalités consécutives, et plus généralement faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour, pour la partie non utilisée, l'autorisation donnée dans sa 14<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale mixte du 19 janvier 2017.

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

### **Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce :

1. autorise le Directoire à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société dans les conditions ci-après définies ;
2. décide que ces attributions pourront être réalisées au profit des membres du personnel salarié ou des mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou certaines catégories d'entre eux, de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions définies à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ;
3. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,6 % du capital social, étant précisé (i) que ce plafond est déterminé lors de la première utilisation par le Directoire de la présente délégation, par rapport au capital social existant à cette date et (ii) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
4. décide qu'à l'intérieur du plafond visé au paragraphe 3 ci-dessus, le nombre total des actions, existantes ou à émettre, attribuées gratuitement à des mandataires sociaux en vertu de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,17 % du capital de la Société existant au jour de la première utilisation de la présente délégation par le Directoire (hors ajustements mis en œuvre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital) ;
5. décide que l'attribution des actions à leurs bénéficiaires sera définitive aux termes d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois (3) ans et qui sera fixée par le Directoire ;
6. décide que les actions seront assorties d'une obligation de conservation par les bénéficiaires d'une durée minimale de deux (2) ans à compter de la fin de la période d'acquisition. Cette obligation pourra néanmoins être supprimée ou réduite par le Directoire, sauf en ce qui concerne les mandataires sociaux qui seront tenus à une obligation de conservation de deux (2) ans à compter de la fin de période d'acquisition ;
7. l'acquisition définitive des actions et la faculté de les céder librement seront néanmoins acquises au bénéficiaire par anticipation si ce dernier venait à être frappé par l'un des cas d'invalidité visés par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce ;
8. conditionne expressément l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation, en ce qui concerne les mandataires sociaux, à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil de Surveillance et appréciée(s) sur une période minimale de trois exercices consécutifs ;
9. décide qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emporte de plein droit, au fur et à mesure de l'attribution desdites actions au profit des bénéficiaires des attributions gratuites, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
10. décide que l'augmentation de capital correspondante sera définitivement réalisée du seul fait de l'attribution définitive des actions aux bénéficiaires ;
11. décide que les actions existantes pouvant être attribuées au titre de la présente résolution devront être acquises par la Société, soit dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-208 du Code de commerce, soit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par la 5<sup>ème</sup> résolution soumise à la présente Assemblée Générale au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce (ou toute résolution qui lui serait substituée ultérieurement) ou de tout programme de rachat d'actions mis en œuvre antérieurement ou postérieurement à l'adoption de la présente résolution ;
12. confère au Directoire, dans les limites fixées ci-dessus, tous les pouvoirs nécessaires, avec faculté de délégation aux personnes habilitées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment à l'effet de :
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
  - déterminer l'identité des bénéficiaires ou de la ou des catégories de bénéficiaires des attributions gratuites d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, étant précisé que s'agissant des attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire de la Société, les conditions et les modalités de l'attribution seront fixées par le Conseil de Surveillance, notamment les dates, le nombre d'actions attribuées, les conditions de performance, la période d'acquisition et, le cas échéant, la condition de présence ; le Conseil de Surveillance sera également compétent pour décider, s'agissant des membres du Directoire, soit que les actions ne pourront pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
  - fixer les dates et modalités d'attribution des actions, notamment la période à l'issue de laquelle ces attributions seront définitives ainsi que, le cas échéant, la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire ;
  - déterminer les conditions, notamment liées, le cas échéant, à la présence du bénéficiaire et à la performance de la Société, du Groupe Zodiac Aerospace ou de ses entités et, le cas échéant, les critères d'attribution selon lesquels les actions seront attribuées ;
  - constater les dates d'attribution définitive et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées compte tenu des restrictions légales ;

- prévoir la faculté de procéder pendant la période d'acquisition, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la Société telles que visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera, de manière à préserver les droits des bénéficiaires, étant précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
  - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi ;
  - en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles à émettre, arrêter leur date de jouissance, même rétroactive, et imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou prime d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, procéder aux modifications statutaires consécutives et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
  - plus généralement, conclure toute convention, établir tous documents, accomplir toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui sera nécessaire en vue d'assurer la bonne fin des attributions gratuites autorisées dans le cadre de la présente résolution.
13. charge le Directoire d'informer chaque année l'Assemblée Générale des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation conformément à la loi ;
  14. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation ;
  15. décide que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, la délégation donnée par la 17<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 14 janvier 2016.

## VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et, conformément, d'une part aux dispositions du Code de commerce et, notamment, de ses articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 et, d'autre part des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. décide de déléguer sa compétence au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à l'effet de procéder, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettraient de

réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier et que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Il est précisé que si la Société fait l'objet d'une offre publique, alors la présente délégation ne pourra être utilisée par le Directoire, ou son délégué, que s'il estime qu'elle n'aura pas d'influence sur une telle offre publique, dès lors qu'elle correspond à la politique de rémunération du Groupe ;

2. décide de supprimer, le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux actions ordinaires et/ou aux valeurs mobilières donnant ou pouvant donner accès au capital de la Société, et aux actions auxquelles donneront droit ces valeurs mobilières, qui seront émises en vertu de la présente délégation, au profit des bénéficiaires indiqués au paragraphe 1 ci-avant ;
3. décide de fixer à trois cent mille (300 000) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), le montant nominal maximal des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui pourront être ainsi émises dans le cadre de la présente délégation ;
4. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins de la présente résolution, le Prix de Référence désigne une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;
5. autorise le Directoire à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires visés au paragraphe 1 ci-dessus, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-21 dans le cas d'une substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence, et L. 3332-11 et suivants du Code du travail dans le cas d'une substitution de tout ou partie de l'abondement ;
6. autorise le Directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), telles que

prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 3 de la présente résolution ;

7. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- d'arrêter dans les conditions légales la liste des entreprises ou groupes d'entreprises dont les bénéficiaires indiqués au paragraphe 1 ci-avant pourront souscrire aux actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société attribuées gratuitement ;
- de décider que les souscriptions des actions et/ou des valeurs mobilières pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
- de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires ;
- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions aux actions et/ou aux valeurs mobilières ;
- de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et arrêter, notamment, les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions et/ou des valeurs mobilières, même rétroactive, les règles de réduction

applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites législatives ou réglementaires en vigueur ;

- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions ou de valeurs à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y seront afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
- constater la réalisation de la ou des augmentations de capital et procéder à la modification corrélative des statuts de la Société ; et
- d'une manière générale, passer toute convention, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts ainsi que procéder à toutes formalités et déclarations nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;

8. fixe à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation ;

9. décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, la délégation donnée par la 22<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017.

## VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

### Modification de l'article 19 « Durée des fonctions » des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier comme suit le paragraphe 7 de l'article 19 « Durée des fonctions » des statuts de la Société :

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

Dans l'hypothèse où les conditions légales relatives au champ d'application de l'obligation de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne sont plus remplies, le mandat du membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de Surveillance constate que ces conditions ne sont plus remplies.

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

Dans l'hypothèse où les conditions légales relatives au champ d'application de l'obligation de nomination d'un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés ne sont plus réunies, le mandat du représentant des salariés en cours se poursuit jusqu'à son terme, et le Conseil de Surveillance continue à comprendre un représentant des salariés dans les conditions prévues par les statuts jusqu'au terme normal ou anticipé de son mandat.

Les autres paragraphes de l'article 19 des statuts de la Société restent inchangés.

## VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

### Suppression de l'article 20 « Actions de garantie » des statuts de la Société et modification corrélative de la numérotation des articles des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de supprimer l'article 20 « Actions de garantie » des statuts de la Société.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide de renuméroter corrélativement les articles 21 à 49 des statuts de la Société.

## VINGT-SIXIÈME RÉOLUTION

### Modification de l'article 21 des statuts de la Société « Organisation et Fonctionnement du Conseil de Surveillance »

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier comme suit les premier deuxième et troisième paragraphes de l'article 21 des statuts de la Société « *Organisation et Fonctionnement du Conseil de Surveillance* », à l'effet de prévoir la nomination d'un Vice-Président du Conseil de Surveillance.

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

##### Bureau

Le Conseil de Surveillance élit en son sein un Président qui est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Il exerce ses fonctions pendant la durée du Conseil de Surveillance, sans qu'elles puissent excéder la durée de son mandat. Il est rééligible. Le Conseil peut nommer un secrétaire même en dehors de ses membres. En cas d'absence ou d'empêchement du Président à une réunion du Conseil, le Président de la séance sera désigné par les membres présents et parmi ceux-ci

##### Délibérations

Le Conseil de Surveillance se réunit sur la convocation de son Président aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Le Président du Conseil de Surveillance doit convoquer le Conseil, à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsqu'un membre du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande motivée en ce sens.

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

##### Bureau

Le Conseil de Surveillance élit en son sein un Président qui est chargé de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats, ainsi qu'un Vice-Président ayant pouvoir de convoquer le Conseil. Le Président et le Vice-Président exercent leurs fonctions pendant la durée du Conseil de Surveillance, sans qu'elles puissent excéder la durée de leur mandat. Tous deux sont rééligibles. Le Conseil peut nommer un secrétaire même en dehors de ses membres. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement, dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

##### Délibérations

Le Conseil de Surveillance se réunit sur la convocation de son Président ou de son Vice-Président aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Le Président ou le Vice-Président du Conseil de Surveillance doivent convoquer le Conseil, à une date qui ne peut être postérieure à quinze jours, lorsqu'un membre du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil lui présente une demande motivée en ce sens.

Les autres paragraphes de l'article 21 des statuts de la Société restent inchangés.

## VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

### Modification de l'article 25 « Nomination - Pouvoirs » des statuts de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, décide de modifier comme suit le paragraphe 1 de l'article 25 « Nomination – Pouvoirs » des statuts de la Société à l'effet de les mettre en conformité avec la nouvelle rédaction de l'article L. 823-1 du Code de commerce :

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

L'Assemblée Générale Ordinaire désigne un ou deux commissaires aux comptes titulaires et autant de suppléants que de titulaires, conformément aux dispositions légales. Les commissaires aux comptes ont mandat de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la société. La durée de leurs fonctions est de six exercices. Elles expirent après l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes du sixième exercice.

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

L'Assemblée Générale Ordinaire désigne un ou deux commissaires aux comptes titulaires et, le cas échéant, un ou deux suppléants, conformément aux dispositions légales. Les commissaires aux comptes ont mandat de vérifier les livres, la caisse, le portefeuille et les valeurs de la société. La durée de leurs fonctions est de six exercices. Elles expirent après l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes du sixième exercice.

Le deuxième paragraphe de l'article 25 des statuts de la Société reste inchangé.

## VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

### Pouvoirs à l'effet de réaliser les formalités légales consécutives aux présentes résolutions

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs aux porteurs d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme des présentes pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités prévus par la loi et nécessaires à la mise en œuvre des résolutions qui précèdent.

## ACTIVITÉ ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Chiffres clés consolidés

#### CHIFFRES CLÉS

	2016/2017	2015/2016	Variation 16/17-15/16
<b>Chiffres publiés :</b>			
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 127,1 M€</b>	<b>5 208,2 M€</b>	<b>(1,6) %</b>
Effectifs du Groupe <sup>(1)</sup>	33 186	33 015	0,5 %
Résultat opérationnel courant	217,6 M€	269,6 M€	(19,3) %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>73,4 M€</b>	<b>108,1 M€</b>	<b>(32,1) %</b>
Résultat net par action - part du Groupe	0,246 €	0,382 €	(35,6) %
Dividendes proposés <sup>(2)</sup>	–	88,7 M€	(100) %
Dettes financières/Capitaux propres	0,27	0,34	(20,6) %
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant <sup>(3)</sup>	217,6 M€	269,5 M€	(19,3) %
Résultat net part du Groupe <sup>(4)</sup>	82,4 M€	165,7 M€	(50,3) %
Résultat net par action - part du Groupe <sup>(4)</sup>	0,278 €	0,591 €	(53,0) %

#### AUTRES INDICATEURS FINANCIERS

	2016/2017	2015/2016	Variation 16/17-15/16
<b>Rentabilité</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	4,2 %	5,2 %	(18,0) %
Résultat net (part du Groupe)/Capitaux propres d'ouverture <sup>(5)</sup>	2,4 %	3,5 %	(32,1) %
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	4,2 %	5,2 %	(18,0) %
<b>Structure financière</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Capacité d'autofinancement	233,4 M€	326,5 M€	(28,5) %
Acquisition immobilisations corporelles et incorporelles	195,3 M€	210,2 M€	(7,1) %
Capitaux propres après affectation <sup>(6)</sup>	3 185,5 M€	3 128,9 M€	1,8 %
Coût de l'endettement financier net	61,7 M€	39,3 M€	56,9 %

(1) Effectifs moyens permanents rémunérés sur l'exercice.

(2) Après neutralisation des titres auto-détenus. Au 31 août 2017, il ne sera pas proposé de dividendes.

(3) Les retraitements IFRS 3 concernent des éléments comptabilisés dans le cadre d'opérations de croissance externe. Ceux retraités dans le résultat opérationnel courant concernent des reprises sur revalorisations de stocks. Dans les retraitements du résultat net part du Groupe viennent s'ajouter les retraitements de l'amortissement d'immobilisations incorporelles valorisées lors des acquisitions, les frais d'acquisition et l'impôt société afférent à ces éléments. Une réconciliation du résultat opérationnel courant et du résultat net après et avant IFRS 3 est présentée dans le rapport de gestion.

(4) Au 31 août 2016, avant dépréciation de la marque Contour.

(5) Les capitaux propres d'ouverture utilisés dans le calcul sont égaux aux capitaux propres de clôture, part du Groupe, hors le résultat de l'exercice, soit 3 111,0 M€.

(6) Les capitaux propres après affectation sont égaux aux capitaux propres totaux moins les dividendes proposés. Au 31 août 2017, il ne sera pas proposé de dividendes.

# Rapport de gestion

## CHIFFRE D'AFFAIRES : UN FORT NIVEAU D'ACTIVITÉ DE LA BRANCHE AEROSYSTEMS EN FIN D'EXERCICE

Au cours de son exercice 2016/2017, Zodiac Aerospace a réalisé un chiffre d'affaires de 5 127,1 M€, en baisse de - 1,6 % à données publiées. Les taux de change ont eu un effet positif de + 0,4 point sur la période, venant compenser la baisse de - 2,0 % à taux de change et périmètre constants.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires s'établit à 1 337,8 M€, en recul de - 2,1 % à données publiées et positif de + 0,2 % en organique, en raison d'un effet de change négatif de - 2,3 points.

Par branche, Aerosystems réalise un bon exercice. Le taux de croissance organique de ses ventes reste soutenu. Cabin est en amélioration tandis que Seats recule, en raison non seulement de ses difficultés industrielles mais aussi d'une base de comparaison défavorable au second semestre.

## UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE L'EXERCICE 2016/2017 CONFORME À L'OBJECTIF DONNÉ FIN AVRIL 2017

Le Résultat Opérationnel Courant (ROC) de l'exercice ressort à 217,6 M€, en recul de - 19,3 % par rapport aux 269,5 M€ de l'exercice 2015/2016, soit un taux de marge opérationnelle<sup>(1)</sup> de 4,2 % contre 5,2 %.

Ce résultat se situe dans le haut de l'objectif annuel d'un Résultat Opérationnel Courant compris entre 200 et 220 M€ et correspond à une forte amélioration au second semestre, dont le Résultat Opérationnel Courant ressort à 229 M€, contre 189 M€ au second semestre 2015/2016, et contre une perte de 11 M€ au premier semestre 2016/2017. La marge opérationnelle courante s'établit à 4,2 % sur l'ensemble de l'exercice, contre 5,2 % sur l'exercice 2015/2016. Elle ressort à 8,5 % au second semestre 2016/2017, contre 7,0 % au second semestre 2015/2016. Par activité, Aerosystems améliore son Résultat Opérationnel Courant de + 105 M€ entre le premier et le second semestre grâce à un bon niveau d'activité au second semestre, tandis que les activités Aircraft Interiors réduisent leur perte de 116 M€ grâce à l'amélioration de la performance opérationnelle.

Au cours de l'exercice 2016/2017, les taux de change ont eu un impact positif de 16,6 M€ sur l'évolution du Résultat Opérationnel, se traduisant par un impact de conversion positif de 24,2 M€ et un impact de transaction négatif de - 7,6 M€. Les effets de périmètre n'ont pas eu d'impact. L'impact du Crédit Impôt Recherche sur le Résultat Opérationnel Courant s'élève à 28,2 M€, contre 25,6 M€ en 2015/2016.

(1) Marge opérationnelle : Résultat Opérationnel Courant rapporté au chiffre d'affaires.

### Résultat Opérationnel Courant

(en millions d'euros)	Exercice 2016/2017			Exercice 2015/2016			Variation (en %)		
	S1	S2	Total	S1	S2	Total	S1	S2	Total
Aerosystems	130,6	235,7	366,4	160,3	216,6	376,9	(18,5 %)	8,9 %	(2,8 %)
Activités Aircraft Interiors	(130,2)	(14,5)	(144,7)	(73,1)	(26,4)	(99,5)	78,0 %	(44,9 %)	45,4 %
Holding	(11,9)	7,8	(4,1)	(6,8)	(1,1)	(7,9)	75,1 %	(84,2 %)	(47,7 %)
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>(11,5)</b>	<b>229,0</b>	<b>217,6</b>	<b>80,4</b>	<b>189,1</b>	<b>269,5</b>	<b>(114,2 %)</b>	<b>21,1 %</b>	<b>(19,3 %)</b>

## RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ

La branche Aerosystems (43,6 % du chiffre d'affaires total) réalise un bon exercice, avec un chiffre d'affaires en progression de + 3,4 % sur l'ensemble de l'exercice, à 2 235,0 M€. Le taux de croissance organique de ses ventes reste soutenu : + 3,0 % sur l'exercice, + 5,5 % au second semestre et + 6,4 % pour le seul quatrième trimestre. Cette croissance est soutenue par la montée en cadence du programme A350XWB, en particulier pour la distribution électrique, et par un bon volume d'activité de la division IFE qui continue à gagner des parts de marché.

Aerosystems a réalisé un Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 en légère diminution de - 2,8 % à 366,4 M€ contre 376,9 M€, soit un taux de marge de 16,4 %. Ceci s'explique en partie par un impact de taux de change négatif de - 4,5 M€ (- 0,3 M€ pour l'impact de conversion et - 4,2 M€ pour la transaction). Les activités Aerosystems ont connu un second semestre particulièrement actif, qui se traduit par une forte progression du Résultat Opérationnel Courant : 235,7 M€ au second semestre, contre 130,6 M€ au premier semestre. La marge opérationnelle ressort à 19,5 % au second semestre, contre 12,7 % au premier et 19,0 % sur le second semestre de l'année précédente.

Les activités Aircraft Interiors (56,4 % du chiffre d'affaires total) affichent un chiffre d'affaires de 2 892,1 M€ sur l'exercice 2016/2017, en baisse de - 5,1 %.

- Cabin est en amélioration. Son chiffre d'affaires diminue de - 2,1 % en organique sur l'ensemble de l'exercice mais s'est progressivement amélioré. Après une baisse organique de - 4,3 % au premier semestre, son chiffre d'affaires est stable au second semestre (+ 0,1 %) et affiche une croissance organique de + 3,2 % pour le quatrième trimestre. Cette évolution s'explique par la résorption des retards, la montée réussie du programme A350XWB et un bon niveau d'activité sur les galleys.
- Seats est en recul de - 10,2 % sur l'exercice à données publiées. En organique, son chiffre d'affaires est en baisse de - 9,6 % sur l'année et de - 13,0 % au quatrième trimestre, en raison des difficultés industrielles que traverse la branche, d'une baisse d'activité et aussi, au second semestre, d'une base de comparaison défavorable avec l'exercice précédent.

Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 des activités Aircraft Interiors s'établit à - 144,7 M€ sur l'ensemble de l'exercice, contre une perte opérationnelle de - 99,5 M€ en 2015/2016. Ce montant reflète les surcoûts de production dans les branches Seats et Cabin qui ont fortement impacté les résultats du premier semestre. Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 des activités Aircraft Interiors au premier semestre était négatif de - 130,2 M€. Cette perte est réduite à - 14,5 M€ au second semestre, sous l'effet du redressement industriel en cours dans la branche Cabin, qui a résorbé ses retards, et qui se poursuit dans la branche Seats.



## LE RÉSULTAT NET RESSORT À 73,4 M€, EN LIGNE AVEC LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Les éléments non courants sont ressortis à - 47,5 M€, contre - 75,7 M€ en 2015/2016. Le résultat de l'exercice précédent intégrait une charge de 58 M€ liée à la dépréciation de la marque Contour. En 2016/2017, les éléments opérationnels non courants intègrent une charge de 34,2 M€ liée à des coûts de restructuration sur plusieurs sites de production aux États-Unis ainsi que des frais liés au projet de rapprochement entre les groupes Zodiac Aerospace et Safran.

Le Résultat Opérationnel s'est établi à 170,1 M€, contre 193,9 M€ en 2015/2016.

Le coût de l'endettement financier net se dégrade de 224 M€, suite à la mise en place de couverture de changes pluriannuels.

La charge d'imposition a été de - 31,2 M€ contre - 39,6 M€, en raison de la baisse du résultat avant impôts principalement en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, malgré une amélioration observée aux États-Unis. La hausse du taux d'impôt à 29,4 %, contre 26,0 % en 2015/2016, reflète principalement le poids croissant de la répartition géographique du revenu avant impôt généré dans les juridictions à fiscalité élevée (France et États-Unis).

Le résultat net pour 2016/2017 est ressorti à 73,4 M€ et le résultat net part du Groupe, à 73,4 M€, en recul respectivement de - 31,9 % et - 32,1 %.

## UNE FORTE GÉNÉRATION DE TRÉSORERIE ET UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

Les plans d'amélioration mis en place pour assurer un meilleur contrôle de la génération de trésorerie commencent à porter leurs effets. L'endettement financier net<sup>(1)</sup> est en baisse significative à 846,6 M€, contre 1 056,9 M€ à fin août 2016 et 1 325 M€ à fin février 2017, soit une réduction de 478 M€ sur le second semestre, tandis que le ratio endettement financier sur fonds propres s'établit à 2,28x, contre 2,55x à fin août 2016, et significativement en dessous du niveau de 3x, comme indiqué lors de la présentation du chiffre d'affaires annuel. À fin août 2017, le ratio endettement financier net sur fonds propres est de 0,27, contre 0,34 à fin août 2016.

La capacité d'autofinancement (CAF) s'élève à 233,4 M€, en diminution de - 28,5 % par rapport à 2015/2016 (326,5 M€) en ligne avec l'évolution du Résultat Opérationnel Courant.

La génération de trésorerie a été particulièrement forte au second semestre : elle s'élève à 445 M€, grâce au travail réalisé sur le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), en particulier sur les stocks et les créances. Le BFR des opérations<sup>(2)</sup> représente 30,4 % du chiffre d'affaires à la fin de l'exercice 2016/2017, contre 33,2 % du chiffre d'affaires en 2015/2016 et 37,4 % du chiffre d'affaires en 2014/2015, retrouvant ainsi un niveau d'avant crise, mais recelant encore un potentiel d'amélioration.

Parallèlement à ce travail sur le BFR, les dépenses d'investissement ont été gérées avec discipline. Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 195 M€, soit 3,8 % du chiffre d'affaires, en recul par rapport à l'exercice précédent (210 M€, 4 % du chiffre d'affaires).

(1) L'endettement financier net ne prend pas en compte le financement hybride de 243 M€ comptabilisé dans les capitaux propres en application de la norme comptable IAS 32.

(2) Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant du bilan. Le « BFR Trade », ou BFR des opérations, se concentre sur les opérations (hors éventuels impacts fiscaux) et correspond à l'addition des comptes de Stocks et encours et des comptes Clients nets minorés des comptes Fournisseurs nets.

En fin d'exercice, Zodiac Aerospace affiche une position financière solide. Le montant disponible sur les lignes de financement confirmées s'élève à 853 M€ et la trésorerie à 684 M€, soit un total de liquidité de 1 537 M€.

Le covenant bancaire défini par le financement « Club Deal » est le ratio Endettement financier net / EBITDA, dont le seuil a été relevé à 3,5x jusqu'au 31 août 2018, contre 3x. À la fin de l'exercice, ce ratio ressort à 2,28x.

## UNE PERTE OPÉRATIONNELLE AU PREMIER SEMESTRE

À l'inverse du second semestre, les résultats du premier semestre avaient été impactés par les surcoûts importants des activités Aircraft Interiors, tandis que la contribution d'Aerosystems ressortait à un niveau bas en raison d'un niveau de chiffre d'affaires plus faible que celui attendu au second semestre.

Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 était ressorti à - 11 M€, contre 80 M€ au premier semestre 2015/2016. Il a été fortement impacté par des surcoûts importants, de l'ordre de 200 M€, principalement dans les activités sièges de Zodiac Seats UK et dans les nouveaux programmes cabines qui sont encore en phase de montée en cadence.

Le Résultat Opérationnel Courant des activités Aircraft Interiors était de - 130 M€, contre -73 M€ au premier semestre 2015/2016. La priorité donnée au service et à la satisfaction clients a engendré des surcoûts importants. La branche Zodiac Cabin a subi des surcoûts de production élevés, liés à la montée en puissance des nouveaux programmes, en particulier les toilettes Airbus A350XWB, Spaceflex v2 pour la famille A320, le C-Series de Bombardier et les coûts de démarrage de l'avion d'affaires Bombardier G7000/8000. Dans la branche Zodiac Seats, Seats US a retrouvé une performance opérationnelle normale, mais Zodiac Seats UK a rencontré d'importants problèmes opérationnels dans la montée en cadence des programmes de siège « business », qui ont engendré des surcoûts non anticipés d'environ 40-50 M€.

De leur côté, les activités Systèmes marquent un léger retrait, compte tenu d'un mix défavorable et d'une activité ralentie dans trois unités : les systèmes d'arrêt, la Télémétrie et l'In-Flight Entertainment (IFE). Le Résultat Opérationnel Courant des activités Aerosystems était ressorti à 131 M€ (12,7 % des ventes) au premier semestre 2016/2017, contre 160 M€ au premier semestre 2015/2016 (15,7 % des ventes). La baisse de 3 points de la marge opérationnelle s'explique par une évolution conjoncturelle défavorable du mix d'activités sur le semestre.

Au premier semestre 2016/2017, le BFR opérationnel s'était élevé à 1 897 M€, en amélioration de 76 M€ par rapport au premier semestre 2015/2016. Cette évolution montrait les premiers effets des actions menées par le Groupe à la fois sur les stocks et sur les délais de paiements. Au total, le BFR opérationnel s'améliorait d'un point et représentait 38,4 % du chiffre d'affaires, contre 39,5 % au premier semestre 2015/2016. Ce niveau reste toutefois très supérieur au BFR de fin d'année, et éloigné du niveau de 30 % atteint avant la crise.

Sur le premier semestre 2016/2017, les investissements en immobilisations s'élevaient à 90 M€, soit 3,7 % du chiffre d'affaires, stables par rapport au premier semestre 2015/2016, dont 58 M€ d'immobilisations corporelles et 32 M€ d'immobilisations incorporelles.

## UNE IMPORTANTE ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Après une perte opérationnelle au premier semestre, et une nouvelle négociation avec Safran afin de revoir les termes de l'accord annoncé le 19 janvier pour tenir compte de cette situation opérationnelle tendue, le Conseil de Surveillance a décidé un changement de gouvernance.

Monsieur Olivier Zarrouati a remis son mandat de Président du Directoire à la disposition du Conseil. Le Conseil lui a demandé de rester en fonction quelque temps, en se focalisant sur la finalisation des discussions avec Safran. Le Conseil a proposé à Monsieur Yann Delabrière d'être son conseiller spécial pour animer le travail du Directoire avec une double mission : optimiser la préparation du rapprochement avec Safran dans l'hypothèse du succès des discussions alors en cours, ou bien, en cas d'échec, pérenniser le développement « stand alone » du Groupe et préparer la mise en place de la gouvernance opérationnelle la plus efficace pour le futur.

Suite à l'accord conclu avec Safran le 23 mai 2017 en vue du rapprochement des deux sociétés, le Conseil de Surveillance du 5 juin 2017 a nommé Monsieur Yann Delabrière en tant que Président du Directoire de Zodiac Aerospace, avec effet à compter du 16 juin 2017 et succédant à Monsieur Olivier Zarrouati. Monsieur Didier Fontaine a été nommé membre du Directoire à compter du 5 juin 2017, en remplacement de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, nommé directeur de cabinet du Premier Ministre. Il reste Directeur Administratif et Financier de Zodiac Aerospace. Par ailleurs, Monsieur TK Kallenbach a été nommé Directeur Général de Zodiac Aerosystems à compter du 8 juin 2017, succédant à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas. Il était auparavant Directeur de la Division Entertainment and Seat Technology.

## ZODIAC AEROSPACE POURSUIT AUJOURD'HUI TROIS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire, a fixé trois priorités stratégiques pour le Groupe.

La première priorité est le rétablissement des relations avec ses clients, qui ont été détériorées pendant la crise. Elle est en bonne voie de réalisation grâce aux progrès réalisés par les branches Cabin et Seats, en termes de délais de livraison et de qualité.

La seconde priorité consiste à rendre durable ces performances et à atteindre un niveau d'excellence opérationnelle. Ceci passe tout d'abord par le déploiement du système opérationnel, « Zodiac Aerospace Operating System » (ZAOS), qui se fait de manière pragmatique, avec rigueur et discipline. Sur la centaine de sites que compte Zodiac Aerospace, 23 ont été définis comme prioritaires, pour y mettre en place rapidement les processus jugés essentiels du ZAOS, avec pour horizon la fin du premier trimestre calendaire 2018. De cette manière, le plan de transformation Focus, lancé en avril 2015, entre dans une nouvelle phase d'accélération sur les éléments essentiels, suivant la phase de définition du ZAOS, et la phase initiale de mise en place du plan.

L'amélioration durable des performances passe aussi par la transformation industrielle du Groupe. Celle-ci se traduit notamment par la rationalisation des activités d'ingénierie et de fabrication en Amérique du Nord, par une augmentation des dépenses d'investissements pour moderniser les usines, et enfin par une extension du périmètre de l'activité de Zodiac Aerospace Services qui lui permettra de se positionner à la pointe du service aux clients.

La troisième priorité vise la préparation de l'avenir en termes de Recherche, Développement et Technologie afin de répondre aux attentes de nos clients, que ce soit en termes de réduction d'impact environnemental, d'amélioration de l'efficacité énergétique, de l'amélioration du confort et de la sécurité à bord, ou encore de l'augmentation de la génération de revenus et de la différenciation pour les compagnies aériennes.

## LE PLAN FOCUS

Annoncé en avril 2015 en même temps que la création de la fonction de Directeur des Opérations du Groupe, le plan Focus est un plan de transformation dont les objectifs initiaux étaient de déployer à l'échelle du Groupe, les outils et procédures apparus nécessaires à la suite des difficultés rencontrées alors, essentiellement dans la branche Seats. Le plan Focus, a été doté d'un comité de pilotage constitué de représentants des branches et présidé par le Directeur des Opérations du Groupe. Les quatre volets principaux au démarrage du plan, étaient (i) la densification du reporting opérationnel, (ii) le « back to basics » portant sur les processus de production, (iii) l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks, (iv) la planification intégrée des ventes et des opérations. Dans un contexte de forte progression de l'activité, par croissance interne et externe, l'analyse menée en interne a démontré la nécessité de formaliser et de mettre en œuvre un système de management opérationnel commun à l'ensemble du Groupe basé sur des procédures standard : le « Zodiac Aerospace Operating System » (ZAOS). Le plan Focus a été ensuite progressivement renforcé, en particulier dans le domaine de la Qualité en intégrant la méthodologie « QRQC » (« Quick Response, Quality Control »). Quatorze indicateurs clefs de performance ont été standardisés et sont analysés chaque mois en revue de performance de chaque branche.

Parallèlement au déploiement du plan Focus, des plans de redressement ont été déployés sur chaque site en difficulté afin de rétablir les performances de livraison à l'heure et à la qualité attendue par les clients. Ceci ne s'est réalisé qu'au prix d'efforts et d'allocation de ressources supplémentaires importantes, se traduisant par des surcoûts et un fort impact sur les résultats du Groupe.

Dans le même temps, afin de renforcer la maîtrise des coûts, des analyses approfondies (« Deep Dives ») des dépenses des sites sélectionnés pour leur importance ont été lancées. Le but est d'établir un plan d'actions sur trois ans, validé par chacun des sites avec comme objectif la réalisation des économies identifiées lors de ces analyses. Entre janvier et fin août 2017, six sites ont été analysés et leurs plans d'actions validés. Ces actions d'analyse se poursuivent sur d'autres sites sur l'exercice fiscal 2017/2018.

Le plan Focus a permis de rédiger et de diffuser l'ensemble des guides et/ou procédures standard des processus « conception et industrialisation », « management des programmes », « achats » et « planifier et produire ». Ces standards incluent les « matrices de maturités » qui

permettent aux sites d'évaluer leur niveau de déploiement. L'ensemble du « Zodiac Aerospace Operating System » est désormais disponible sous forme de standard ou sous forme de guides pour les aspects conception, management de programmes et industriels.

Nommé à la présidence du Directoire le 16 juin 2017, Monsieur Yann Delabrière a validé la poursuite du plan Focus ainsi que le déploiement du système opérationnel « ZAOS » et décidé l'accélération de ce plan. Afin d'obtenir rapidement des améliorations mesurables sur les indicateurs clefs de performance, il a été décidé de focaliser des ressources sur 23 sites et 23 programmes prioritaires. Sur ceux-ci, 49 processus essentiels extraits du « Zodiac Aerospace Operating System » sont en cours de déploiement aidés par le coaching d'experts de chaque domaine. Sur les autres sites, les standards continuent à être déployés mais sans le support d'une organisation spécifique. Un comité de pilotage ad hoc, présidé par le Directeur des Opérations du Groupe, suit de façon mensuelle la progression des résultats et du déploiement. Le projet est actuellement globalement en ligne avec les prévisions.

## PERSPECTIVES FINANCIÈRES

En 2017/2018, Zodiac Aerospace poursuivra et accélérera son redressement industriel et sa transformation.

Le Groupe attend un léger recul de ses ventes, qui se décompose en une nouvelle progression des activités Aerosystems, sur un rythme similaire à celui de l'exercice précédent, une stabilisation des activités Cabin, et un nouveau recul de l'activité Seats, impactée par les performances opérationnelles passées.

Le Résultat Opérationnel Courant devrait fortement progresser. Comme pour le chiffre d'affaires, le second semestre sera significativement supérieur au premier. Concernant l'exposition aux variations des taux de change, Zodiac Aerospace a mis en place des couvertures EUR/USD pour l'exercice 2017/2018 : 90 % de l'exposition EUR/USD de transaction nette budgétée est couverte à un taux de 1,0941 \$/€ (taux spot). La sensibilité au taux de change est estimée à 168 points de base d'impact sur le taux de marge opérationnelle courante pour 10 centimes de variation de la parité EUR/USD.

La génération de trésorerie devrait rester forte, en particulier grâce aux actions en cours pour réduire les stocks, ce qui devrait permettre une augmentation des investissements de production.

## Réconciliation du résultat avant/après IFRS 3

(en millions d'euros)

	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
<b>Résultat opérationnel courant après IFRS 3</b>	<b>218</b>	<b>270</b>
Réévaluation de stocks	-	-
<b>Résultat opérationnel courant avant IFRS 3</b>	<b>218</b>	<b>270</b>
<b>Résultat net du Groupe après IFRS 3</b>	<b>73</b>	<b>108</b>
Réévaluation de stocks	-	-
Perte de valeur	-	58
Amortissements immobilisations incorporelles	13	17
Frais d'acquisitions	-	-
Impôt société	(4)	(17)
<b>Résultat net part du Groupe avant IFRS 3</b>	<b>82</b>	<b>166</b>

## Gouvernance

Le Conseil de Surveillance de Zodiac Aerospace a confirmé que la Société continue de se référer au Code AFEP-MEDEF disponible sur le site de l'AFEP et du MEDEF, tout en exerçant une gouvernance raisonnable prenant en compte les particularités d'un Groupe doté « d'actionnaires de référence de longue date ».

Dans le cadre du projet de rapprochement avec Safran annoncé le 24 mai 2017, la gouvernance du Groupe sera amenée à évoluer au cours des prochains mois.

La Société met également en œuvre la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue dans la version de l'article L. 225-68 du Code de commerce avant l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 et visée à l'article 271 du Code AFEP-MEDEF, et elle expose, lorsque cela est applicable, les raisons pour lesquelles certaines règles ont été écartées. Le tableau page 29 récapitule les dispositions écartées et les explications afférentes.

La Société a un mode de gestion duale avec Conseil de Surveillance et Directoire. Cette organisation crée une séparation entre les fonctions de direction, exercées par le Directoire et les fonctions de contrôle de cette direction, dévolues au Conseil de Surveillance, organe de représentation des actionnaires.

Le Directoire assure la gestion du Groupe avec les pouvoirs qui lui sont conférés par les dispositions légales et réglementaires et dans le cadre des statuts. Le Conseil de Surveillance est responsable du contrôle permanent de la gestion et reçoit l'information nécessaire pour exercer sa mission.

### LE DIRECTOIRE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF RESTREINT

Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, le Directoire a été assisté dans sa mission d'un Comité Exécutif Restreint au cours de l'exercice 2016/2017.

Le Directoire et le Comité Exécutif Restreint ont pour mission d'examiner, sur une base bimensuelle, les questions relatives au fonctionnement et à la performance opérationnelle du Groupe et de décider des actions en découlant. Présidé par le Président du Directoire, le Comité Exécutif Restreint est composé du Directeur Général Délégué au Développement du Groupe, en charge du Business Development Groupe, des Directeurs Généraux des branches Cabin et Seats et de l'activité Aerosystems, du Directeur Général de Zodiac Aerospace Services, du Directeur Administratif et Financier du Groupe, du Directeur des Opérations du Groupe, du Directeur de la Communication et des Relations Investisseurs du Groupe et du Directeur des Ressources Humaines du Groupe.

Le Directoire a fait l'objet d'une recomposition partielle au cours de l'exercice 2016/2017.

Lors de sa séance du 5 juin 2017, le Conseil de Surveillance a mis fin aux mandats de membre et de Président du Directoire de Monsieur Olivier Zarrouati avec effet au 15 juin 2017, et a nommé Monsieur Yann Delabrière, membre et Président du Directoire de Zodiac Aerospace, avec effet à compter du 16 juin 2017, en remplacement de Monsieur Olivier Zarrouati pour le temps restant à courir des mandats de celui-ci.

Le Groupe Zodiac Aerospace remercie Monsieur Olivier Zarrouati pour sa contribution à la transformation et à la croissance de l'entreprise, faisant de Zodiac Aerospace l'un des leaders mondiaux de son secteur.

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a été nommé directeur de cabinet du Premier Ministre le 16 mai 2017 et a donc démissionné de ses fonc-

tions de membre du Directoire et de Directeur Général de l'activité Aerosystems le 15 mai 2017. Zodiac Aerospace remercie Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas pour avoir dirigé avec succès l'activité Aerosystems et pour sa contribution générale au Groupe.

Monsieur Didier Fontaine, Directeur Administratif et Financier de Zodiac Aerospace, a été nommé membre du Directoire avec effet à compter du 5 juin 2017 en remplacement de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier. Monsieur Didier Fontaine a rejoint le Groupe le 19 septembre 2016 et a pris ses fonctions de Directeur Administratif et Financier du Groupe le 24 octobre 2016 en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Jégou.

Le mandat de Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, a été renouvelé par le Conseil de Surveillance le 29 septembre 2016.

Le mandat de membre du Directoire de Madame Yannick Assouad avait par ailleurs pris fin le 9 septembre 2016.

À la date d'établissement du rapport du Président du Conseil de Surveillance, le Directoire est en conséquence composé de trois membres (Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire, Monsieur Maurice Pinault et Monsieur Didier Fontaine).

La composition du Comité Exécutif Restreint a également évolué au cours de l'exercice 2016/2017.

Monsieur Christophe Bernardini a été nommé Directeur Général de la branche Cabin à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2016, succédant à Madame Yannick Assouad qui a quitté le Groupe le 31 octobre 2016.

Monsieur Bruno Delille a été nommé Directeur Général de Zodiac Aerospace Services à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 en remplacement de Monsieur Christophe Bernardini.

Monsieur TK Kallenbach a été nommé Directeur Général de Zodiac Aerosystems à compter du 8 juin 2017, succédant à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas. Il était auparavant Directeur de la Division Entertainment and Seat Technology.

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement de la Société et du Groupe et rend compte aux actionnaires. Le Conseil de Surveillance nomme le Président et les membres du Directoire. Il exerce le contrôle de la gestion et de la direction du Groupe.

#### Composition du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance comprend douze membres dont un membre représentant les salariés : Monsieur Didier Domange en tant que Président, Monsieur Louis Desanges en tant que Vice-Président, Monsieur Patrick Daher, Madame Élisabeth Domange, Madame Laure Housseux, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Gilberte Lombard, Madame Estelle Brachlianoff, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod depuis le 11 juillet 2017, à la suite de la nomination de Madame Florence Parly en tant que Ministre des Armées, la société Fidoma, nouvellement nommée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017, représentée par Monsieur Richard Domange, ainsi que Madame Anne Aubert, membre représentant les salariés.

À la date d'établissement du rapport du Président du Conseil de Surveillance, six d'entre eux sont qualifiés d'indépendants au sens du

Code AFEP-MEDEF, à savoir : Monsieur Patrick Daher, Madame Laure Hauseux, Monsieur Vincent Gerondeau, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, Madame Estelle Brachlianoff et le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Isabelle Boccon-Gibod ; ils apportent au Conseil leurs expériences multiples, tant au niveau de leurs propres pratiques industrielles qu'au niveau international.

La part des membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF est en conséquence d'une proportion de 55 %, supérieure au seuil requis par le Code AFEP-MEDEF<sup>(1)</sup>.

Six membres sont des femmes, dont le membre représentant les salariés ; Zodiac Aerospace, avec un taux de féminisation du Conseil de Surveillance de 45 %, satisfait, et au-delà, aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (requérant une proportion minimale de 40 % de femmes à compter de l'Assemblée Générale de 2016) et de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (requérant une proportion minimale de 40 % de femmes à compter de l'Assemblée Générale de 2017)<sup>(2)</sup>.

Par ailleurs, au moins les deux tiers des membres ont une expérience internationale au travers des responsabilités qu'ils ont exercées ou exercent professionnellement.

### Renouvellement de mandats proposés à l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018

Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité de Sélection, proposera à l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018, le renouvellement du mandat de Monsieur Patrick Daher et de Monsieur Louis Desanges pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019. Il est précisé que les mandats de membres du Conseil de Surveillance de Monsieur Didier Domange et de Madame Élisabeth Domange prendront fin lors de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018 conformément aux clauses statutaires.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018, le Conseil de Surveillance serait composé de dix membres, dont un membre représentant les salariés, six membres indépendants (67 %<sup>(1)</sup>) et cinq femmes (44 %<sup>(2)</sup>).

La durée statutaire du mandat des membres du Conseil de Surveillance est fixée à quatre années conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF (depuis le 8 janvier 2014) ; par exception, la durée des mandats des membres du Conseil de Surveillance en cours à la date du 8 janvier 2014 se poursuit jusqu'à leur date initiale d'échéance et pour ceux ayant atteint la limite d'âge de 70 ans conformément aux clauses statutaires rappelées en préambule ci-dessus (cf. chapitre Informations statutaires, Administration de la Société, Conseil de Surveillance - article 19 des statuts).

Aucun membre du Conseil n'exerce de fonction de direction générale, tant au niveau de la maison mère du Groupe que de ses filiales.

Par ailleurs, il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018 de modifier les statuts de Zodiac Aerospace de façon à prévoir la possibilité pour le Vice-Président du Conseil de Surveillance de convoquer le Conseil de Surveillance, conformément aux termes de l'accord de rapprochement signé avec Safran le 24 mai 2017.

### Indépendance des membres du Conseil de Surveillance

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF. Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, le Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre sa liberté de jugement.

(1) Conformément à l'article 8.3 Code AFEP-MEDEF, le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance, au travers de son Comité de Sélection, a en particulier constaté qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'a de relations d'affaires avec le Groupe, à l'exception de Monsieur Patrick Daher et/ou des sociétés dont il est administrateur ou Président. En ce qui concerne Monsieur Patrick Daher et/ou les sociétés dont il est administrateur ou Président, le Conseil de Surveillance a constaté que le lien d'affaires avec le Groupe n'est pas significatif au regard du faible volume de services fournis et/ou de produits vendus aux sociétés du groupe Daher qui représentent moins de 0,02 % du chiffre d'affaires du Groupe Zodiac Aerospace ; par ailleurs, le groupe Daher ne fournit ni ne vend quasiment pas de produits et ou de services aux sociétés du Groupe Zodiac Aerospace.

Il est à noter par ailleurs que Monsieur Patrick Daher est Président non exécutif du Groupe Daher.

Le Conseil de Surveillance tient également à préciser que l'indépendance de Monsieur Vincent Gerondeau ne saurait être affectée par les engagements collectifs de conservation dont il est signataire, décrits au paragraphe « Conventions/Engagements entre actionnaires », dans le Rapport annuel 2016/2017 page 72. Lesdits engagements sont en effet strictement limités à la conservation et l'incessibilité des titres détenus par Monsieur Vincent Gerondeau et son groupe familial et ne comportent aucun droit ou obligation de nature à affecter sa liberté de jugement.

### Déontologie des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont tous signataires de « La Charte du membre du Conseil de Surveillance », établie en février 1997 et actualisée en 2006 et 2011, qui définit leurs droits et obligations (règles générales et règles particulières). Remaniée en 2014, elle s'appelle désormais « Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance et de ses Comités » ; ce règlement intérieur regroupe la Charte spécifique aux membres du Conseil ainsi que le Code de Déontologie Boursière du Groupe Zodiac Aerospace auquel les membres du Conseil s'engagent à adhérer.

En outre, le Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance et de ses Comités prévoit que chaque membre du Conseil de Surveillance et de ses Comités doit faire part au Conseil de Surveillance de tout conflit d'intérêt dans lequel il pourrait se trouver. Le membre du Conseil concerné ne peut prendre part à la délibération et au vote portant sur une décision le concernant. Aucun conflit d'intérêt n'a été porté à l'attention du Conseil de Surveillance.

### Fréquence des réunions du Conseil de Surveillance

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil s'est réuni seize fois aux dates fixées, à savoir : les 29 septembre et 21 novembre 2016, 18 janvier, 19 janvier, 14 février, 23 février, 13 mars, 28 mars, 12 avril, 27 avril, 22 mai, 23 mai, 31 mai, 5 juin, 16 juin et 12 juillet 2017. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 94 %.

### Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2016/2017

À chaque réunion du Conseil, ses membres examinent le tableau de bord de l'activité en comparaison avec les budgets, les résultats du Groupe, les développements externes par acquisitions, les ventes de sociétés qui ne représentent pas ou plus le cœur d'activité de la Société ; des réunions stratégiques majeures ont lieu en cas de besoin, notamment concernant le rapprochement entre Zodiac Aerospace et Safran ; deux réunions sont plus particulièrement dédiées à l'examen semestriel et annuel des comptes. Un séminaire annuel « Prospectives » a vocation notamment à étudier les opportunités d'évolution du Groupe en matière de gouvernance, d'organisation et de croissance interne et externe.

(2) Conformément à l'article 6.4 Code AFEP-MEDEF (dans sa version applicable en novembre 2015) et à l'article L.225-79-2 du Code de commerce, le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte pour calculer la proportion de femmes au sein du Conseil de Surveillance.

À chaque réunion du Conseil, une partie de la séance est consacrée à des débats tenus hors la présence des membres du Directoire (« executive session »). Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont adressés sous forme de projet à ses membres le plus rapidement possible après la réunion et approuvés définitivement lors de la séance suivante avant d'être retranscrits dans le registre des procès-verbaux, où ils sont signés par le Président et un membre du Conseil.

Au cours de l'exercice 2016/2017, le Conseil a principalement exercé ses travaux dans les domaines suivants :

- le projet de rapprochement entre Zodiac Aerospace et Safran, et notamment l'examen et l'approbation des modalités de rapprochement avec Safran, telles qu'annoncées le 19 janvier et le 24 mai 2017, et la désignation de l'expert indépendant ;
- les comptes annuels et semestriels et les révisions des estimations des résultats ;
- le suivi des plans stratégiques ;
- le suivi des performances opérationnelles et financières des branches Seats, Cabin et Aerosystems ;
- le budget 2016/2017, la politique de financement, le renouvellement de l'autorisation du Directoire pour délivrer des cautions, avals ou garanties au nom de la Société ;
- le renouvellement des Commissaires aux comptes et la revue des communiqués financiers.

Sur le plan de la gouvernance, le Conseil a examiné les sujets suivants :

- la nouvelle composition du Directoire, avec le départ de Monsieur Olivier Zarrouati et la démission de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, et la nomination de Messieurs Yann Delabrière et Didier Fontaine en tant que Président du Directoire et membre du Directoire respectivement ;
- les conditions financières du départ de Monsieur Olivier Zarrouati ;
- le mandat de conseiller spécial du Directoire donné à Monsieur Yann Delabrière préalablement à sa nomination en tant que Président du Directoire ;
- les rémunérations globales et le nombre d'actions de performance attribués aux mandataires sociaux, aux membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux et aux salariés du Groupe ;
- la conformité de la gouvernance du Groupe aux recommandations du Code AFEP-MEDEF tel que révisé en novembre 2016 et aux dispositions de la loi Sapin 2.

Le 21 novembre 2016, le Conseil de Surveillance a, sur proposition du Président du Conseil et sur avis du Comité de Sélection et conformément à l'article R. 225-56 du Code de commerce, renouvelé le mandat spécial qui avait été confié à Madame Gilberte Lombard, le 14 mars 2016, consistant à assurer les relations du Conseil de Surveillance avec les actionnaires de la Société jusqu'à la fin de l'exercice 2017. Ce mandat est renouvelable. Les pouvoirs de Madame Gilberte Lombard au titre de cette mission s'exercent dans la limite de ceux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.

### Évaluation du Conseil

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance procède à une évaluation externe des conditions de son fonctionnement tous les trois ans et à une évaluation interne annuelle.

L'évaluation externe a été réalisée au titre de l'exercice 2014/2015 par un cabinet de conseil spécialisé.

L'évaluation interne au titre de l'exercice 2015/2016 avait été réalisée sur la base d'un questionnaire écrit adressé à tous les membres du Conseil.

Au titre de l'exercice 2016/2017, le Conseil de Surveillance a débattu de son fonctionnement en séance, mais compte tenu de la diversité des sujets examinés par le Conseil liés au rapprochement avec

Safran, celui-ci n'a pas jugé utile de procéder à une évaluation de son fonctionnement. Une nouvelle évaluation interne du fonctionnement du Conseil de Surveillance formalisée par un questionnaire aura lieu ultérieurement.

### Les Comités

Afin de suivre les recommandations dévolues au gouvernement d'entreprise, votre Conseil, sur proposition de son Président, a créé dès 1995 trois comités : le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération et le Comité de Sélection.

Ces trois Comités sont formalisés chacun dans des chapitres spécifiques du Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance et des Comités où y sont définis leur rôle, leur composition, le nombre de leurs réunions, leurs moyens, la rémunération de leurs membres ainsi que l'établissement d'un procès-verbal après chaque réunion.

L'acceptation de la nomination aux différents comités implique la présence effective à toutes les réunions de ces comités.

Le Conseil a mis en place, à compter du 23 novembre 2015, un Comité Stratégique temporaire lui permettant d'avoir un suivi régulier des opérations du Groupe jusqu'au terme des problèmes opérationnels de la branche Aircraft Interiors.

### Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni sept fois au cours de l'exercice. Il s'est réuni cinq fois plus particulièrement pour examiner les comptes semestriels et les comptes consolidés annuels du Groupe, de même que les principales options de clôture, la situation opérationnelle des branches Cabin et Seats et risques associés (notamment risques avionneurs), la revue des budgets et des *reforecasts* ainsi que la revue des communiqués financiers.

Ces réunions se tiennent huit jours avant la réunion du Conseil de Surveillance appelée à délibérer sur les comptes.

Il s'est également réuni deux fois, en présence et sur audition du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne pour examiner plus particulièrement :

- Gestion des risques :
  - le suivi des actions menées depuis le dernier Comité d'Audit dédié aux risques ;
  - la présentation de la mise à jour des *top group risks* et de la cartographie des risques du Groupe ;
  - un point d'avancement sur les principaux risques identifiés (cf. chapitre Gestion des Risques) et sur les plans de maîtrise associés ;
  - un bilan des pratiques commerciales et contrats d'agents ;
  - un bilan des risques associés à la cybersécurité.
- Contrôle interne :
  - suivi des indicateurs du plan de transformation Focus ;
  - suivi des nouveaux indicateurs de contrôle interne ;
  - suivi du plan Restore Margin ;
  - présentation et suivi d'avancement du projet d'amélioration du dispositif de mise en place du contrôle interne continu et revue des différents outils en cours d'implémentation (Outils *Data Mining*).
- Audit Interne :
  - point sur les dernières missions et les nouvelles zones de risques identifiées ;
  - point sur les recommandations d'audit en retard et plans d'action de l'exercice.

(1) Jusqu'au 9 septembre 2016.

Le Comité d'Audit a étudié la situation des mandats des Commissaires aux comptes. Après analyse et au regard des nouvelles règles de la Direction Audit, le Comité a proposé au Conseil de Surveillance de renouveler le mandat du cabinet Fidaudit.

Par ailleurs, le Comité d'Audit a entendu en tête à tête les Commissaires aux comptes, revu le rapport du Président du Conseil de Surveillance et le contenu des communiqués financiers et a pris connaissance des montants des honoraires versés aux Commissaires aux comptes.

Au cours de l'exercice clos le 31 août 2017, le Comité était composé des cinq membres du Conseil (dont trois membres « indépendants ») suivants : Madame Laure Hauseux, en tant que Présidente, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Louis Desanges, la société FFP Invest, représentée par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod ; les Commissaires aux comptes ainsi que le Directeur Administratif et Financier du Groupe assistent également à ces réunions.

La présidence du Comité d'Audit est confiée à un membre indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

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.

### Le Comité de Rémunération

Le Comité de Rémunération s'est réuni huit fois durant l'exercice. Ses membres, au cours de l'exercice clos le 31 août 2017, étaient au nombre de quatre (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Vincent Gerondeau, et Madame Anne Aubert) et sont chargés par le Conseil de Surveillance de formuler des recommandations sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint), l'attribution d'actions de performance à ces dirigeants dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et la répartition des jetons de présence au sein du Conseil.

À la date d'établissement du rapport du Président du Conseil de Surveillance, le Comité est ainsi composé de quatre membres (dont deux membres « indépendants ») et présidé par un membre indépendant au sens strict de la définition du Code AFEP-MEDEF. Madame Anne Aubert, membre du Conseil représentant les salariés fait partie du Comité de Rémunération depuis le 23 novembre 2015, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les travaux annuels du Comité de Rémunération ont porté plus particulièrement sur l'attribution d'actions de performance, la rémunération des nouveaux membres du Directoire et les conditions financières du départ de Monsieur Olivier Zarrouati.

### Le Comité de Sélection

Le Comité de Sélection se réunit quand cela est nécessaire ; il s'est réuni deux fois au cours de l'exercice clos le 31 août 2017. Ses membres sont au nombre de quatre : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Madame Estelle Brachlianoff, Monsieur Vincent Gerondeau et FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Le Comité de Sélection est chargé de réfléchir à l'évolution de la composition du Conseil et à la sélection des membres du Conseil de Surveillance et des dirigeants du Groupe ; il examine notamment les critères retenus pour la désignation des membres du Conseil de Surveillance, en particulier l'expérience aéronautique ou industrielle, l'expérience internationale et l'indépendance au sens du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de Sélection a examiné les critères d'indépendance des membres du Conseil et a validé la qualification comme membres « indépendants » de Laure Hauseux, Patrick Daher, Vincent Gerondeau, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, la société FSP, représentée par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod à compter du 11 juillet 2017, et Madame Estelle Brachlianoff pour l'exercice clos le 31 août 2017.

Les travaux annuels du Comité de Sélection ont porté plus spécifiquement sur la recomposition du Directoire et notamment sur la nomination de Monsieur Didier Fontaine en qualité de membre du Directoire, ainsi que sur le renouvellement de la mission de Madame Gilberte Lombard détaillée ci-dessus.

### Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a été mis en place le 23 novembre 2015 de façon temporaire, avec pour objectif de permettre aux membres du Conseil d'avoir un suivi régulier des opérations du Groupe jusqu'au terme des problèmes opérationnels de la branche Aircraft Interiors. Il s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2016/2017, en présence du Président du Directoire et du Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le Comité Stratégique était composé de quatre membres : Messieurs Didier Domange, Louis Desanges, Patrick Daher, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet et un membre additionnel en fonction des sujets à l'ordre du jour, et a été dissout en juin 2017, conséquemment à la recomposition du Directoire.

Le Comité Stratégique a rendu compte de ses réunions au cours des séances du Conseil se tenant en dehors de la présence des dirigeants (« executive sessions »).

Après chaque Comité, le Conseil de Surveillance a été informé de toutes les propositions et observations émises par ceux-ci.

## Mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

### Explications

#### Composition du Comité d'Audit

Article 151 : La part des membres indépendants du Conseil de Surveillance dans le Comité d'Audit « doit être au moins de deux tiers ».

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2017, la moindre représentation d'indépendants au Comité d'Audit (trois sur cinq), s'explique par la requalification au cours de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2015 de Madame Gilberte Lombard qui a perdu la qualité de membre indépendant au sens strict du Code AFEP-MEDEF du fait de l'ancienneté de son mandat supérieur à 12 ans. Nonobstant l'ancienneté de son mandat, Madame Gilberte Lombard a fait preuve d'une grande liberté de jugement et d'esprit critique vis-à-vis de la Direction Générale.

#### Composition du Comité de Rémunération

Article 171 : Il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2017, la moindre représentation d'indépendants au Comité de Rémunération (deux sur quatre membres), s'explique par la requalification au cours de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2015 de Madame Gilberte Lombard qui a perdu la qualité de membre indépendant au sens strict du Code AFEP-MEDEF du fait de l'ancienneté de son mandat supérieur à 12 ans. Nonobstant l'ancienneté de son mandat, Madame Gilberte Lombard a fait preuve d'une grande liberté de jugement et d'esprit critique vis-à-vis de la Direction Générale.

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la Présidence du Comité de Rémunération est confiée à un membre indépendant et le membre du Conseil représentant les salariés fait partie du Comité de Rémunération depuis le 23 novembre 2015.

## Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance

### Directoire au 31 août 2017

Yann Delabrière <sup>(1)</sup>  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre

Didier Fontaine  
Membre <sup>(2)</sup>

### Conseil de Surveillance au 31 août 2017

Didier Domange  
Président du Conseil de Surveillance

Louis Desanges  
Vice-Président

Estelle Brachlianoff  
Membre

Patrick Daher  
Membre

Élisabeth Domange  
Membre

Laure Hauseux  
Membre

Vincent Gerondeau  
Membre

Gilberte Lombard  
Membre

FFP Invest  
Membre, représentée par Frédéric Banzet

FSP  
Membre, représentée par Madame Isabelle Boccon-Gibod <sup>(3)</sup>

Fidoma  
Membre, représentée par Monsieur Richard Domange

Anne Aubert  
Membre, représentante des salariés

(1) Depuis le 16 juin 2017.

(2) Depuis le 5 juin 2017.

(3) Depuis le 11 juillet 2017 en remplacement de Madame Florence Parly.

Le détail des fonctions et autres mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire figure pages 31, 32 et 33 du présent document.

## Composition du Comité Exécutif Restreint

### Comité Exécutif Restreint 31 août 2017

Yann Delabrière  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre du Directoire,  
Directeur Général Délégué au Développement

Didier Fontaine  
Membre du Directoire,  
Directeur Administratif et Financier du Groupe

Christophe Bernardini  
Directeur Général de la branche Cabin

Antoine Doutriaux  
Directeur Général de la branche Seats

Bruno Delile  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services

François Feugier  
Directeur des Opérations du Groupe

TK Kallenbach  
Directeur Général de l'activité Aerosystems

Delphine Segura Vaylet <sup>(4)</sup>  
Directeur des Ressources Humaines du Groupe

Pierre-Antony Vastra  
Directeur de la Communication et des Relations Investisseurs du Groupe

### Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Fidaudit (membre du réseau Fiducial)

(4) A quitté le Groupe le 13 novembre 2017.



## FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres	Date de nomination	Date du dernier renouvellement	Assemblée Générale de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Didier Domange</b> (74 ans)	24/04/1966	14/01/2016	2018 (exercice 2016/2017)	- Président du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur de Zodiac Seats France - Représentant de CICOR au Conseil d'Administration de la Banque Transatlantique - Président du Conseil de Surveillance de Fidoma	Française
<b>Louis Desanges</b> (70 ans)	20/02/1981	10/01/2012	2018 (exercice 2016/2017)	- Vice-Président du Conseil de Surveillance - Président du Comité de Sélection - Membre du Comité d'Audit	<b>Sociétés non cotées :</b> - Gérant de Omnium Delabordère - Administrateur de Ecod'Air EI, Ecod'Air EA - Administrateur de La Laiterie du Berger (Sénégal)	Française
<b>Anne Aubert</b> (46 ans)	01/07/2014	-	30/06/2018	- Membre du Conseil de Surveillance, représentante des salariés du Groupe - Membre du Comité de Rémunération depuis le 23 novembre 2015	<b>Sociétés non cotées :</b> - Responsable Programmes Zodiac Seats France	Française
<b>Estelle Brachlianoff*</b> (45 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité de Sélection <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Senior Executive Vice-President Veolia UK & Ireland <b>Sociétés non cotées :</b> - Présidente de la Chambre de Commerce Française à Londres	Française
<b>Patrick Daher*</b> (68 ans)	08/01/2014	-	2018 (exercice 2016/2017)	- Membre du Conseil de Surveillance - Président du Comité de Rémunération <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Administrateur et Président du Comité de Rémunérations de LISI <b>Sociétés non cotées :</b> - Gérant commandité de Sogemarco-Daher - Président non exécutif de Compagnie Daher - Vice-Président du GIFAS - Président du GEAD - Président Directeur Général du SIAE (Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace, depuis le 21 septembre 2017)	Française
<b>Élisabeth Domange</b> (74 ans)	19/02/1982	14/01/2016	2018 (exercice 2016/2017)	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Membre du Conseil de Surveillance de Fidoma	Française
<b>FFP Invest, représentée par Frédéric Banzet*</b> (59 ans)	18/12/2006	09/01/2013	2019 (exercice 2017/2018)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Sélection <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Censeur au Conseil de Surveillance de PSA <b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur au Conseil d'Administration d'EPF - Président du Conseil d'Administration FFP Investment UK - Administrateur des sociétés : • FFP Investments US 1 Inc. • FFP US CC Inc. • FFP Investments US 2 Inc. • FFP US SRL Inc.	Française
<b>Vincent Gerondeau*</b> (52 ans)	10/01/2011	19/01/2017	2021 (exercice 2019/2020)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité de Sélection - Membre du Comité de Rémunération <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Président de Clairsys SAS - Représentant permanent de Clairsys SAS, elle-même Président de la société Cordon Blanc Réceptions	Française

\* Membres du Conseil de Surveillance qualifiés d'indépendants.

Suite du tableau page suivante

Membres	Date de nomination	Date du dernier renouvellement	Assemblée Générale de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Laure Hauseux</b> (55 ans)	10/01/2011	19/01/2017	2021 (exercice 2019/2020)	- Membre du Conseil de Surveillance - Présidente du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Membre du Comité de Direction et Présidente du Comité d'Audit d'OBOL France - Gérante de la SCI Le Nid	Française
<b>Gilberte Lombard</b> (73 ans)	10/01/1983	19/01/2017	2019 (exercice 2017/2018)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Rémunération	<b>Sociétés cotées :</b> - Administratrice, Présidente du Comité d'Audit, membre du Comité HSE (responsabilité sociale et environnementale) de CGG (ex CGG Veritas) - Administratrice, Présidente du Comité de rémunération, membre du Comité d'Audit de Robertet SA <b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur de Vernet Retraite	Française
<b>FSP,</b> <b>représentée par</b> <b>Isabelle Boccon-Gibod <sup>(1)</sup>*</b> (49 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Administratrice, membre du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Legrand - Administratrice et membre du Comité d'Audit, (représentante permanente de FSP) d'Arkéma - Administratrice, membre du Comité des Nominations et Rémunérations de Sequana <b>Sociétés non cotées :</b> - Administratrice de Paprec Group - Administratrice du Centre Technique du Papier	Française
<b>FSP,</b> <b>anciennement</b> <b>représentée par</b> <b>Florence Parly <sup>(2)</sup>*</b> (54 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Conseil d'Administration d'Altran : • Administrateur indépendant • Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations - Conseil d'Administration d'Ingenico : • Administrateur indépendant • Présidente du Comité d'Audit et Financement • Membre du Comité Stratégique • Membre du Comité des Rémunérations, Nominations et Gouvernance <b>Sociétés non cotées <sup>(2)</sup> :</b> - Directrice Générale Voyageurs à SNCF Mobilités	Française
<b>Fidoma,</b> <b>représentée par</b> <b>Richard Domange</b> (52 ans)	19/01/2017	-	2021 (exercice 2019/2020)	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Président du Directoire de Fidoma	Française

(1) Madame Isabelle Boccon-Gibod a été désignée représentant permanent de FSP le 11 juillet 2017, en remplacement de Madame Florence Parly.

(2) Mandats exercés par Madame Florence Parly jusqu'à sa nomination en qualité de Ministre des Armées, le 21 juin 2017.

\* Membres du Conseil de Surveillance qualifiés d'indépendants.

## FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Membres	Dates de nomination et du dernier renouvellement	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats
<b>Yann Delabrière</b>	16 juin 2017	Président du Directoire	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés cotées :</b> - Membre du Conseil d'administration de Cap Gemini - Membre du Conseil d'Administration d'Alstom <b>Société non cotées :</b> - Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Oberthur Morpho (Idemia) <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées)</b> - Zodiac US Corporation (États-Unis)
<b>Maurice Pinault</b>	18 septembre 1992, renouvelé le 29 septembre 2016	Membre du Directoire <sup>(1)</sup>	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées) :</b> • <b>France :</b> Zodiac Engineering, Zodiac Seats France • <b>Autres pays :</b> Aerodesign de Mexico S.A. de C.V. (Mexique), Sicma Aero Seat Services (États-Unis), Driessen Aerospace Group N.V. (Pays-Bas), Greenpoint Aerospace Inc. (États-Unis), Greenpoint Aerospace Inc. (États-Unis), Greenpoint Technologies Inc. (États-Unis)
<b>Didier Fontaine</b>	5 juin 2017	Membre du Directoire	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées) :</b> • <b>France :</b> Immobilière Galli • <b>États-Unis :</b> Zodiac US Corporation

(1) Mandat renouvelé jusqu'au 16 novembre 2019.

## FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE DONT LE MANDAT A PRIS FIN AU COURS DE L'EXERCICE 2016/2017

Membres	Dates de nomination et du dernier renouvellement	Date de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions et mandats occupés au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>
<b>Olivier Zarrouati</b>	15 novembre 2007, renouvelé le 17 novembre 2015	15 juin 2017	Président du Directoire	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées) :</b> <b>France :</b> Zodiac Engineering, Zodiac Seats France <b>Autres pays :</b> Air Cruisers Company LLC (États-Unis), Avox Systems Inc. (États-Unis), C&D Aerospace Canada Co. (Canada), C&D Zodiac Inc. (États-Unis), Esco (États-Unis), Zodiac Interconnect UK Ltd (Royaume-Uni), Mag Aerospace Industries LLC (États-Unis), Monogram Train LLC (États-Unis), Zodiac Parachutes Industries of Southern Africa Pty (Afrique du Sud), Sicma Aero Seat Services (États-Unis), Zodiac Aerospace Services UK Ltd (Royaume-Uni), Zodiac US Corporation (États-Unis) <b>Sociétés extérieures au Groupe (sociétés cotées)</b> • <b>France :</b> Coface SA, Membre du Conseil d'Administration <b>Sociétés extérieures au Groupe (sociétés non cotées)</b> • <b>France :</b> Membre du Conseil du GIFAS, Membre du GEAD, Président de la Fondation ISAE-SUPAERO
<b>Yannick Assouad</b>	23 novembre 2015	9 septembre 2016	Membre du Directoire	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées) :</b> • <b>France :</b> jusqu'au 18 octobre 2016 : Zodiac Actuation Systems • <b>Autres pays :</b> jusqu'au 9 octobre 2016 : Zodiac Aerospace Holding Australia Pty Ltd (Australie) ; jusqu'au 31 octobre 2016 : Systems & Software Enterprises, LLC (États-Unis), Innovative Power Solutions LLC (États-Unis), JBR Technologies LLC (États-Unis), Heath Tecna Inc. (États-Unis), Greenpoint Aerospace Inc. (États-Unis), Greenpoint Technologies Inc. (États-Unis), Northwest Aerospace Technologies Inc. (États-Unis), Driessen Aircraft Interior Systems Inc. (États-Unis), The Richards Corp. (États-Unis), C&D Zodiac Inc. (États-Unis), C&D Aerospace Canada (Canada), Aerodesign de Mexico S.A. de C.V. (Mexique), Zodiac Cabin & Structure Support LLC (États-Unis) <b>Sociétés extérieures au Groupe (sociétés cotées) :</b> • <b>France :</b> Membre du Conseil d'Administration de Vinci
<b>Benoît Ribadeau-Dumas</b>	21 novembre 2016	15 mai 2017	Membre du Directoire	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées) :</b> • <b>France :</b> Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Aero Duct Systems, Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aero Electric, Zodiac Fluid Equipment, Zodiac Hydraulics • <b>États-Unis :</b> Esco, Pacific Precision Products, Zodiac Data Systems Inc., IDD Aerospace Corp., Mag Aerospace Industries LLC

(2) Jusqu'à la date de cessation de leurs fonctions de membre du Directoire.

## Rémunération des dirigeants

### SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016/2017, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

L'intégralité des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 peut être consultée dans le rapport annuel 2016/2017 aux pages 40 et suivantes.

#### a. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire<sup>(1)</sup>

Éléments de rémunération	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	346 000 €	Monsieur Yann Delabrière reçoit une rémunération fixe d'un montant brut de 1 038 000 € à compter du 16 juin 2017 et jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018. Sa rémunération fixe au <i>prorata temporis</i> s'élève donc à 346 000 € pour l'exercice 2016/2017.
Variable	0 €	Aucune rémunération variable n'a été attribuée à Monsieur Yann Delabrière au titre de l'exercice 2016/2017.
Variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Yann Delabrière ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	Aucun	Monsieur Yann Delabrière a bénéficié du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre des régimes prévoyance/santé et retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale), au <i>prorata temporis</i> à compter du 16 juin 2017, a été de 8 671 €.
Avantages en nature	Aucun	Monsieur Yann Delabrière ne bénéficie d'aucun avantage en nature.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Monsieur Yann Delabrière n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Attribution d'actions de performance	Aucune attribution	Monsieur Yann Delabrière n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Yann Delabrière n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	N/A	Monsieur Yann Delabrière ne bénéficie pas d'engagement à ce titre.

(1) Président et membre du Directoire à compter du 16 juin 2017.

**b. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	372 000 €	372 000 €	Rémunération fixe brute au titre de son contrat de travail arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 24 septembre 2013, sans changement par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2015/2016.
Variable	0 €	305 190 €	Fixée à un maximum de 372 000 € sur la base d'une formule de performance intégrant (i) des objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la performance individuelle à hauteur de 30 % et (ii) des objectifs purement quantitatifs liés à la performance économique du Groupe à hauteur de 70 %. À titre exceptionnel pour l'exercice 2016/2017, cette formule de performance a été calculée alternativement sur la base de deux formules décrites dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Paragraphe II. b. « Rémunération variable », la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue. La part variable due au titre de 2016/2017 s'établit à 305 190 €.
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	Monsieur Maurice Pinault ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	43 950 €	50 725 €	Monsieur Maurice Pinault bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre du régime prévoyance/santé a été de 2 750 € et de 47 975 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	8 796 €	8 796 €	Monsieur Maurice Pinault bénéficie d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 est de 8 796 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Aucune attribution	Monsieur Maurice Pinault n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Attribution d'actions de performance	591 260 €	658 240 €	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les ans. Ces attributions sont soumises en totalité à une condition de présence et à des conditions de performance. Monsieur Maurice Pinault a bénéficié d'une attribution de 34 000 actions de performance au cours de l'exercice 2016/2017.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Monsieur Maurice Pinault n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Aucun versement	Aucun versement	Dans le cadre de son contrat de travail, en application de la Convention Collective de la Métallurgie, Monsieur Maurice Pinault est susceptible de bénéficier des indemnités suivantes : - indemnité de licenciement en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur (18 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> ; - indemnité dite de départ en retraite dans l'hypothèse où Monsieur Maurice Pinault aurait mis en œuvre ses droits à la retraite (5 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> au 31 août 2017.

(1) Sur la base des 12 mois précédents.

**c. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire<sup>(1)</sup>**

Éléments de rémunération	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	510 000 € (+ 500 000 €)	Au titre de son mandat de membre du Directoire, Monsieur Didier Fontaine reçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 10 000 € et une rémunération fixe unique et différée d'un montant de 500 000 € sous réserve de la réussite de l'offre publique devant être initiée par Safran sur le capital de Zodiac Aerospace dans les conditions prévues par l'accord de rapprochement conclu par Zodiac Aerospace et Safran le 24 mai 2017. Monsieur Didier Fontaine bénéficie par ailleurs d'une rémunération annuelle fixe de 500 000 € au titre de son contrat de travail.
Variable	375 000 €	Au titre de son contrat de travail, pour l'exercice 2016/2017, Monsieur Didier Fontaine bénéficiera, à titre exceptionnel, d'une rémunération variable garantie à 100 % de son plafond maximal, égale à 75 % de sa rémunération fixe de 500 000 €, soit 375 000 €.
Exceptionnelle	500 000 €	Le Directoire a attribué à Monsieur Didier Fontaine une rémunération exceptionnelle de 500 000 € dans le cadre de son contrat de travail en raison des services exceptionnels rendus par Monsieur Didier Fontaine pour la remise à niveau de la gestion comptable et financière et la sécurisation des financements bancaires. Cette rémunération exceptionnelle a été payée pour moitié le 30 juin 2017 et le complément sera payé le 30 juin 2018, sous réserve que Monsieur Didier Fontaine soit toujours salarié du Groupe à cette date.
Variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Didier Fontaine ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	48 289 €	Monsieur Didier Fontaine bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre du régime prévoyance/santé a été de 2 559 € et de 45 730 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	7 639 €	Monsieur Didier Fontaine bénéficie d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 est de 7 639 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Monsieur Didier Fontaine n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Attribution d'actions de performance	484 000 €	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les ans. Ces attributions sont soumises en totalité à une condition de présence et à des conditions de performance. Monsieur Didier Fontaine a bénéficié d'une attribution de 25 000 actions de performance au cours de l'exercice 2016/2017.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Didier Fontaine n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Aucun versement	Au titre de son contrat de travail, Monsieur Didier Fontaine bénéficie d'une indemnité de rupture spécifique en cas de licenciement (autre que pour faute lourde) qui sera versée en cas de notification d'un licenciement dans les douze mois suivant un changement de contrôle du Groupe ou une modification de la structure de la gouvernance du Groupe ou une modification majeure de la composition du Directoire du Groupe qui interviendrait dans les 36 mois après la date d'embauche, soit jusqu'au 18 septembre 2019. Cette indemnité s'élève à une année de salaire fixe en vigueur à la date du licenciement, à laquelle s'ajoute une rémunération variable cible en vigueur à la date du licenciement.

(1) Membre du Directoire à compter du 5 juin 2017.

**d. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire<sup>(1)</sup>**

Éléments de rémunération	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	620 000 €	490 833 €	Rémunération fixe brute versée <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 juin 2017, sur la base de la rémunération fixe brute annuelle de 620 000 €, sans changement par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2015/2016.
Variable	0 €	0 €	Du fait de son départ du Groupe le 15 juin 2017, Monsieur Olivier Zarrouati n'a perçu aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2016/2017.
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	Monsieur Olivier Zarrouati ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	43 950 €	35 314 €	Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé, sur une base <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 juin 2017, au titre du régime prévoyance/santé a été de 2 579 € et de 32 735 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	12 882 €	10 199 €	Monsieur Olivier Zarrouati a bénéficié : - d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC, dont la cotisation est de 4 074 € sur l'exercice 2016/2017 ; - d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 a été de 6 125 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Aucune attribution	Monsieur Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Attribution d'actions de performance	1 165 130 €	Aucune attribution	Monsieur Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017 et a par ailleurs perdu le bénéfice des actions de performance non acquises.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	129 167 €	À la suite de son départ du Groupe le 15 juin 2017, Monsieur Olivier Zarrouati a perçu une indemnité de non-concurrence, égale à la rémunération d'une année calculée sur la base de la rémunération (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de son départ, payable mensuellement au cours de cette période, soit 620 000 € payable sur douze mois, dont 129 167 € ont été versés au cours de l'exercice 2016/2017.
Rémunération exceptionnelle	N/A	620 000 €	Compte tenu du travail accompli par Monsieur Olivier Zarrouati depuis sa nomination et de l'importance du rôle et de l'implication de ce dernier dans l'aboutissement de l'accord de rapprochement avec Safran marquant une étape majeure dans la vie du Groupe Zodiac Aerospace, le Conseil de surveillance a décidé d'accorder à Monsieur Olivier Zarrouati une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 620 000 €. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant de la rémunération exceptionnelle et de l'indemnité de non-concurrence versées à Monsieur Olivier Zarrouati à l'occasion de son départ, soit 1 240 000 € bruts au total, n'excède pas deux années de rémunération fixe.

(1) Fin du mandat de Président et de membre du Directoire le 15 juin 2017.

**e. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire<sup>(1)</sup>**

Éléments de rémunération	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	311 882 €	Rémunération fixe brute versée <i>pro rata temporis</i> au titre du contrat de travail de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas.
Variable	312 067 €	Fixée à un maximum de 331 667 € au titre de son contrat de travail sur la base (i) d'objectifs discrétionnaires à hauteur de 20 % de la rémunération variable et (ii) d'une formule de performance intégrant des objectifs de performance individuelle et des objectifs quantitatifs de performance du Groupe à hauteur de 80 % de la rémunération variable. Cette formule de performance a été calculée alternativement sur la base de deux formules intégrant (a) des critères de performance individuelle à hauteur de 30 % et (b) des critères quantitatifs de performance de la branche concernée à hauteur de 70 %, décrites dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Paragraphe II. d. (ii) « Rémunération variable », la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue. La part variable due au titre de 2016/2017, <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 mai 2017, s'établit à 312 067 €.
Variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	36 162 €	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé, sur une base <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 mai 2017, au titre du régime prévoyance/santé a été de 2 236 € et de 33 926 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	5 071 €	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a bénéficié d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 a été de 5 071 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017 et a par ailleurs perdu le bénéfice des actions de performance non acquises.
Attribution d'actions de performance	Aucune attribution	20 000 actions de performance ont été attribuées à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas au titre de l'exercice 2016/2017. Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a perdu le bénéfice des actions de performance non acquises du fait de son départ du Groupe le 15 mai 2017.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'a pas perçu d'indemnité de départ au titre de son contrat de travail.

(1) Membre du Directoire du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017.



**f. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Madame Yannick Assouad, membre du Directoire<sup>(1)</sup>**

Éléments de rémunération	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	274 274 €	59 393 €	Rémunération fixe brute au titre de son contrat de travail arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 avril 2016, exprimée au <i>pro rata temporis</i> jusqu'à la fin du contrat de travail de Madame Yannick Assouad le 31 octobre 2016.
Variable	32 802 €	0 €	Du fait de son départ du Groupe le 31 octobre 2016, Madame Yannick Assouad n'a perçu aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2016/2017.
Variable pluriannuelle	N/A	N/A	Madame Yannick Assouad ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	33 956 €	8 347 €	Madame Yannick Assouad a bénéficié du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre du régime prévoyance/santé a été de 675 € et de 7 672 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale), au <i>pro rata temporis</i> jusqu'à la fin du contrat de travail de Madame Yannick Assouad le 31 octobre 2016.
Avantages en nature	6 404 €	1 381 €	Madame Yannick Assouad a bénéficié d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 a été de 1 381 €, exprimée au <i>pro rata temporis</i> jusqu'à la fin du contrat de travail de Madame Yannick Assouad le 31 octobre 2016.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Aucune attribution	Madame Yannick Assouad n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017.
Attribution d'actions de performance	591 260 €	Aucune attribution	Madame Yannick Assouad n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017 et a, par ailleurs, perdu le bénéfice des actions de performance non acquises.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Madame Yannick Assouad n'est pas soumise à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Aucun versement	Aucun versement	Madame Yannick Assouad n'a pas perçu d'indemnité de départ au titre de son contrat de travail.

(1) Fin de mandat de membre du Directoire le 9 septembre 2016.

**g. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Didier Domange, Président du Conseil de Surveillance**

Éléments de rémunération	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017	Commentaires
Jetons de présence	70 000 €	70 000 €	Le Conseil de Surveillance a renouvelé lors de la séance du 29 septembre 2016, dans les mêmes termes que lors de sa séance du 23 novembre 2015, le montant des jetons de présence alloués au Président du Conseil de Surveillance à hauteur de 70 000 €.
Autres rémunérations	120 000 €	120 000 €	Au titre de son mandat de Président du Conseil de Surveillance, Monsieur Didier Domange perçoit une rémunération annuelle fixe à hauteur de 120 000 €.

## **SYNTHÈSE DU RAPPORT SUR LES PRINCIPES ET LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

L'intégralité du Rapport établi conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce peut être consultée dans le rapport annuel 2016/2017 aux pages 40 et suivantes.

### **I. Politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance**

La rémunération des membres du Conseil de Surveillance se compose uniquement de jetons de présence, à l'exception du Président du Conseil de Surveillance qui bénéficie d'une rémunération spécifique au titre de son mandat de Président. L'Assemblée Générale alloue aux membres du Conseil de Surveillance une somme fixe annuelle, dont le montant est ensuite réparti par le Conseil de Surveillance entre ses membres sous forme de jetons de présence.

En outre, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, la participation des administrateurs à des comités spécialisés peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence. De même, le Conseil de Surveillance peut allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des mandats ou des missions qui leur sont confiées.

Au titre de l'exercice 2017/2018, le montant maximal des jetons de présence allouables aux membres du Conseil a été fixé à 400 000 € par l'Assemblée Générale Mixte du 10 janvier 2011.

Le Conseil de Surveillance a renouvelé lors de la séance du 12 juillet 2017, dans les mêmes termes que lors de sa séance du 29 septembre 2016, le montant des jetons de présence alloués de façon individuelle, selon les critères suivants :

- le Président reçoit 70 000 € ;
- le Vice-Président reçoit un droit fixe complémentaire de 5 000 € (il peut être amené à remplacer le Président si celui-ci est empêché) ;
- chacun des membres se voit allouer de manière forfaitaire et annuelle la somme de 15 000 € (à l'exclusion du Président) ;
- une prime d'assiduité de 1 500 € est allouée par séance, plafonnée à 10 000 €.

Par ailleurs, les membres des Comités se voient attribuer un montant de jetons de présence complémentaire à hauteur de :

- 6 000 € pour les membres du Comité d'Audit et 10 000 € pour son Président ;
- 4 000 € pour les membres du Comité de Rémunération et 6 000 € pour son Président ;
- 1 000 € par séance pour les membres du Comité de Sélection avec un plafond de 2 000 €.

Les membres du Conseil de Surveillance ne perçoivent aucune autre rémunération ni aucun avantage de quelque nature que ce soit de la part de Zodiac Aerospace ou des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, à l'exception du Président du Conseil de Surveillance qui bénéficie d'une rémunération fixe annuelle de 120 000 € au titre de son mandat de Président en sus des jetons de présence majorés.

### **II. Politique de rémunération des membres du Directoire**

#### **a. Principes et critères encadrant la détermination de la rémunération des membres du Directoire**

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sont fixées par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité de Rémunération.

Les principes directeurs sur la base desquels le Conseil de Surveillance détermine la rémunération des membres du Directoire sont les suivants :

- La politique de rémunération doit refléter les valeurs de l'entreprise et sa culture ; ainsi, les outils et systèmes de rémunération mis en œuvre doivent être ceux considérés comme étant les mieux à même de fournir une performance durable et une vision à long terme ; de même que le partage du risque entrepreneurial à travers notamment, l'association au capital.
- Une part significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (de même que celle des membres du Comité Exécutif Restreint) doit être facteur de la performance qui doit être appréciée sur un horizon :
  - court terme à travers la réalisation d'objectifs annuels,
  - long terme à travers des outils d'intéressement,
  - dont les conditions de performance et la valeur in fine reposent sur une création de valeur durable pour l'ensemble des actionnaires.
- Les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (de même que ceux des membres du Comité Exécutif Restreint) tout en étant mesurés, doivent être compétitifs avec les pratiques de groupes comparables à Zodiac Aerospace (activités, degré d'internationalisation, taille, rentabilité, capitalisation boursière).
- L'ensemble des composants de la rémunération (part fixe, part variable annuelle, attributions d'options de souscription et actions de performance) et l'équilibre entre ces composants sont pris en compte pour la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux.
- Les outils de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale de Zodiac Aerospace et de sa politique de rémunération.
- Depuis 2011, Zodiac Aerospace a décidé de procéder à des attributions d'actions de performance (sous forme d'actions gratuites) en complément ou substitution d'options de souscription d'actions.
- Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, il n'est plus attribué d'options de souscription d'actions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif.
- L'obligation de conservation attachée aux plans d'attribution gratuite d'actions, pour les membres du Comité Exécutif Restreint et les dirigeants mandataires sociaux, renforce la convergence des intérêts entre les salariés actionnaires et les actionnaires extérieurs.
- Les attributions d'actions de performance (sous forme d'actions gratuites) aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif Restreint, ont lieu aux mêmes périodes calendaires et ce, sur un rythme annuel. La dernière attribution a été effectuée en mai 2017.

## b. Rémunération fixe annuelle

### Principes généraux

La rémunération fixe annuelle des membres du Directoire est arrêtée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité de Rémunération conformément aux principes et critères rappelés ci-avant, et en cohérence avec l'expérience des membres du Directoire, les missions qui leur sont confiées et les situations particulières. Elle est revue à échéances relativement longues.

La rémunération fixe d'une partie des membres du Directoire au titre de l'exercice 2016/2017 a été adaptée au contexte du projet de rapprochement entre Zodiac Aerospace et Safran. En effet, dans la perspective d'un changement de contrôle de Zodiac Aerospace en cas de succès de l'offre publique initiée par Safran sur les titres de Zodiac Aerospace, le Conseil de Surveillance a pris la décision d'allouer une rémunération exclusivement fixe et sans composante variable à Monsieur Yann Delabrière, nommé Président du Directoire le 16 juin 2017.

Afin de compenser l'absence de composante variable de la rémunération de Monsieur Yann Delabrière et d'aligner sa rémunération globale à la fois sur les pratiques du marché et sur le niveau moyen de la rémunération des membres du Directoire par le passé, la rémunération fixe de Monsieur Yann Delabrière a été rehaussée par rapport à la rémunération fixe allouée au Président du Directoire au cours des exercices précédents.

### Exercice 2017/2018

La rémunération fixe annuelle des membres du Directoire a été arrêtée comme suit pour l'exercice 2017/2018 :

#### • Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire

Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire, recevra une rémunération fixe d'un montant brut de 1 038 000 € à compter du 16 juin 2017 et jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018. Cette rémunération permet de tenir compte de l'absence de rémunération variable octroyée à Monsieur Yann Delabrière, et s'explique par la mission particulière qui lui a été confiée dans le cadre du rapprochement avec Safran.

Le Conseil de Surveillance a délibéré à nouveau sur la rémunération de Monsieur Yann Delabrière et a décidé, lors de sa séance du 30 octobre 2017, sur recommandation du Comité de Rémunération, de maintenir sa rémunération mensuelle de 138 400 € jusqu'à la recomposition du Directoire devant intervenir à l'issue de l'offre publique de Safran sur le capital de Zodiac Aerospace, et au plus tard jusqu'au 30 juin 2018.

Le Conseil de Surveillance délibèrera à nouveau sur la rémunération de Monsieur Yann Delabrière dans l'hypothèse où l'offre publique de Safran sur le capital de Zodiac Aerospace n'interviendrait pas, au plus tard le 30 juin 2018.

#### • Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire

Monsieur Maurice Pinault a exercé ses fonctions salariales au sein du Groupe pendant 14 ans avant d'être nommé membre du Directoire le 18 septembre 1992, mandat dont le dernier renouvellement a eu lieu le 29 septembre 2016. Monsieur Maurice Pinault a conservé son contrat de travail en qualité de « *Group Deputy and Chief Executive Officer of Business Development activities* ».

Monsieur Maurice Pinault ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

Monsieur Maurice Pinault percevra pour l'exercice 2017/2018, au titre de son contrat de travail, une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 372 000 €, équivalente à celle perçue au cours de l'exercice 2016/2017.

#### • Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire

Monsieur Didier Fontaine a rejoint le Groupe le 19 septembre 2016 et a pris ses fonctions de Directeur Administratif et Financier le 24 octobre 2016. Il a été nommé membre du Directoire par le Conseil de Surveillance le 5 juin 2017. Il a conservé son contrat de travail.

Au titre de son mandat de membre du Directoire, Monsieur Didier Fontaine percevra pour l'exercice 2017/2018 une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 10 000 € et une rémunération fixe unique et différée d'un montant de 500 000 € sous réserve de la réussite de l'offre publique devant être initiée par Safran sur le capital de Zodiac Aerospace dans les conditions prévues par l'accord de rapprochement conclu par Zodiac Aerospace et Safran le 24 mai 2017.

Au titre de son contrat de travail, Monsieur Didier Fontaine percevra une rémunération fixe annuelle d'un montant brut de 500 000 € pour l'exercice 2017/2018, identique à celle de l'exercice 2016/2017 sur base annuelle.

## c. Rémunération variable court terme

### Principes généraux

La rémunération variable annuelle des membres du Directoire :

- est arrêtée par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité de Rémunération conformément aux principes et critères rappelés ci-avant ; et
- est basée sur des critères de performance adaptés selon la situation de chaque mandataire social.

Le versement de la rémunération variable des membres du Directoire serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

### Exercice 2017/2018

La rémunération variable annuelle des membres du Directoire a été arrêtée comme suit pour l'exercice 2017/2018 :

#### • Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire

Le Conseil de Surveillance n'octroiera pas de rémunération variable au titre de la première partie de l'exercice 2017/2018 (jusqu'au 9 janvier 2018) à Monsieur Yann Delabrière. En revanche, le Conseil de Surveillance pourra, le cas échéant, attribuer à Monsieur Yann Delabrière une rémunération variable au titre de la seconde partie de l'exercice 2017/2018, sur proposition du Comité de Rémunération dans l'hypothèse où le règlement livraison des titres Zodiac Aerospace à l'issue de l'offre publique initiée par Safran n'aurait pas eu lieu au 9 janvier 2018.

#### • Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire

Le Conseil de Surveillance a décidé d'octroyer à Monsieur Maurice Pinault une rémunération variable annuelle pour l'exercice 2017/2018 au titre de son contrat de travail, pouvant représenter, à titre exceptionnel pour cet exercice, un maximum de 476 160 €, qui est déterminée selon les modalités suivantes :

- à 20 % sur des critères de performance individuelle, qualitatifs et quantitatifs, qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;

- à 80 % sur deux critères purement quantitatifs de performance du Groupe :
  - un critère correspondant à l'objectif d'EBITA du Groupe pour l'exercice 2017/2018, représentant 55 % de la rémunération variable annuelle ;
  - un critère correspondant à l'objectif de *Free Cash Flow* du Groupe, représentant 25 % de la rémunération variable annuelle.

Chacun des deux critères quantitatifs sera mesuré comme suit, par comparaison du résultat réel de l'indicateur sur la durée de l'exercice 2017/2018 par rapport au montant budgété de l'indicateur pour l'exercice 2017/2018 :

- pour un ratio strictement inférieur à 80 %, l'objectif sera considéré comme non atteint (0 %) ;
- à 80 % de ratio, l'objectif sera considéré comme atteint à 25 % ;
- à 100 % de ratio, l'objectif sera considéré comme atteint à 60 % ;
- à 115 % de ratio, l'objectif sera considéré comme atteint à 100 % ;
- à 125 % de ratio, l'objectif sera considéré comme atteint à 130 % ;
- à un ratio strictement supérieur à 125 %, l'objectif sera considéré comme atteint à 130 % ;
- entre les bornes, la progression sera linéaire.

#### • Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire

Le Conseil de Surveillance a décidé d'octroyer à Monsieur Didier Fontaine une rémunération variable annuelle pour l'exercice 2017/2018 au titre de son contrat de travail pouvant représenter, à titre exceptionnel pour cet exercice, un maximum de 480 000 €, qui sera déterminée selon la même formule que celle applicable à la détermination de la rémunération variable de Monsieur Maurice Pinault au titre de l'exercice 2017/2018 décrite ci-dessus.

#### **d. Intéressement long terme : attributions d'actions de performance**

Depuis le 14 janvier 2016, les attributions d'actions gratuites et de performance comportent pour leur acquisition une condition de présence, à laquelle s'ajoute une obligation de conservation, et des conditions de performance.

Ces attributions ont lieu selon un rythme annuel.

#### **Condition de présence et durée de la période de conservation**

La condition de présence nécessaire à l'acquisition des actions pour les dirigeants mandataires sociaux est de trois ans après la date d'attribution. À cette condition s'ajoute une durée de conservation de deux ans après la date d'acquisition.

#### **Conditions de performance**

Les conditions de performance s'appliquent à la totalité des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux.

Les conditions de performance s'apprécient sur une période de trois exercices consécutifs (la « **Période de Référence** »), selon le niveau d'atteinte de deux objectifs fixés dans le *Business Plan* du Groupe : (i) la moyenne de l'EBITA calculée sur ces trois exercices et (ii) le taux de croissance organique du Chiffre d'Affaires, calculé sur cette même période.

Ces objectifs seront comparés à la réalisation à l'issue de la Période de Référence, et le total des deux taux d'atteinte, factorisés selon leur

pois respectif, donnera le taux d'atteinte global des conditions de performance.

Les actions seront acquises comme suit :

- en totalité si le taux d'atteinte global des conditions de performance est de 100 % ;
- à 50 % si le taux d'atteinte global des conditions de performance est de 70 % ;
- de 50,01 % à 100 % en application d'un pourcentage de progression linéaire si le taux d'atteinte global des conditions de performance est compris entre 70 % et 100 % ;
- aucune action si le taux d'atteinte global des conditions de performance est inférieur à 70 %.

Les critères permettant d'évaluer la performance des dirigeants mandataires sociaux sont susceptibles d'évoluer au cours de l'exercice 2017/2018, notamment dans la perspective d'un changement de contrôle de Zodiac Aerospace dans le cadre du projet de rapprochement avec Safran.

#### **e. Autres éléments de rémunération**

##### **Indemnité de prise de fonctions**

L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de Surveillance à l'occasion de l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Zodiac Aerospace.

Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément à l'article 24.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

##### **Rémunération exceptionnelle**

L'attribution d'une rémunération exceptionnelle peut être décidée par le Conseil de Surveillance en raison de circonstances très particulières, par exemple l'aboutissement d'une mission particulièrement difficile et d'une haute importance pour Zodiac Aerospace.

Conformément à l'article 24.3.4 du Code AFEP-MEDEF, si le versement d'une telle rémunération devait être décidé, il serait motivé et la réalisation de l'évènement ayant conduit à son versement devrait être explicitée.

Si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause conditionné à l'approbation de la rémunération du dirigeant concerné par l'Assemblée Générale.

##### **Autres avantages**

Les membres du Directoire bénéficient du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace, en matière de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies.

Messieurs Maurice Pinault et Didier Fontaine bénéficient également de l'assurance chômage ainsi que de la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

## **PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES COMPTES CONSOLIDÉS**

### **Déclaration des dirigeants**

Plaisir, le 25 octobre 2017

À notre connaissance, les comptes arrêtés au 31 août 2017 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entités comprises dans la consolidation du Groupe Zodiac Aerospace et le rapport annuel d'activité présente un tableau fidèle des informations mentionnées à l'article 222-3 Al. 4 du Règlement Général de l'AMF.

Yann Delabrière  
Président du Directoire

Didier Fontaine  
Directeur Administratif et Financier

## Bilan consolidé

### Actif

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
Écarts d'acquisition	(notes 3.8 et 13.1)	1 915 313	1 994 687
Immobilisations incorporelles	(notes 3.8, 13.2 et 13.3)	651 720	653 554
Immobilisations corporelles	(note 14)	496 651	492 988
Participations dans les entreprises associées		1 361	1 605
Prêts		34 712	24 533
Autres actifs financiers non courants	(note 16)	18 214	12 257
Actifs d'impôts différés	(note 11)	14 627	6 102
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>3 132 598</b>	<b>3 185 726</b>
Stocks	(notes 3.9 et 17)	1 181 805	1 360 124
Clients	(note 2 et 3.10)	971 846	1 046 469
Fournisseurs et personnel débiteurs		9 907	11 320
Actifs d'impôts exigibles	(note 11)	106 865	144 379
Autres actifs courants	(note 18)	47 231	48 167
Autres actifs financiers :			
- prêts et autres actifs financiers courants		51 461	6 466
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(note 19)	683 762	268 780
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>3 052 877</b>	<b>2 885 705</b>
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE <sup>(1)</sup></b>		<b>-</b>	<b>686</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>6 185 475</b>	<b>6 072 117</b>

(1) Au 31 août 2016, les montants étaient relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente (cf. note 14)

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

## Passif

(en milliers d'euros)

	Notes*	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
Capital	(note 20)	11 708	11 603
Prime d'émission	(note 20)	193 696	147 761
Réserves consolidées et emprunt hybride		2 801 643	2 769 111
Écarts de conversion		147 034	279 026
Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur		36 977	(15 813)
Résultat		73 417	108 053
Actions propres		(80 050)	(83 303)
<b>CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>		<b>3 184 425</b>	<b>3 216 438</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle :			
- dans les capitaux propres		1 411	1 587
- écarts de conversion		(325)	(260)
- dans le résultat consolidé		16	(175)
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>1 102</b>	<b>1 152</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>3 185 527</b>	<b>3 217 590</b>
Provisions non courantes	(notes 3.11 et 22.2)	130 644	148 694
Dettes financières non courantes	(note 21)	599 890	984 706
Autres passifs financiers non courants		385	3 546
Passifs d'impôts différés	(note 11)	149 805	148 323
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>880 724</b>	<b>1 285 269</b>
Provisions courantes	(notes 3.11 et 22.1)	165 224	165 367
Dettes financières courantes	(notes 19 et 21)	930 486	340 968
Autres passifs financiers courants		3 947	20 349
Fournisseurs	(note 3.12)	506 179	542 051
Personnel et organismes sociaux	(note 3.13)	248 182	228 674
Dettes d'impôts exigibles		29 429	29 220
Autres passifs courants	(note 23)	235 777	242 629
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 119 224</b>	<b>1 569 258</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>6 185 475</b>	<b>6 072 117</b>

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

## Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
Chiffre d'affaires	(notes 3.1, 3.2 et 3.3)	5 127 142	5 208 176
Autres produits de l'activité		25 861	27 788
Achats consommés		2 301 799	2 392 125
Charges de personnel	(note 5)	1 668 180	1 570 451
Charges externes		644 616	734 351
Impôts et taxes		45 190	43 079
Dotations aux amortissements		147 351	138 716
Dotations aux provisions		96 650	86 037
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis <sup>(1)</sup>		(30 054)	(811)
Autres produits et charges courants	(note 7)	(1 598)	(799)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	(notes 1-Y, 3.4 et 8)	<b>217 565</b>	<b>269 595</b>
Éléments opérationnels non courants	(note 8)	(47 501)	(75 665)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>170 064</b>	<b>193 930</b>
Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		(22 444)	(3 543)
Coût de l'endettement financier brut		(39 285)	(35 799)
Coût de l'endettement financier net	(notes 3.6 et 9)	(61 729)	(39 342)
Autres produits et charges financiers	(notes 3.6 et 10)	(1 921)	(2 401)
Charge d'impôt	(notes 3.7 et 11)	(31 242)	(39 602)
Résultat des sociétés mises en équivalence		(1 739)	(4 707)
<b>RÉSULTAT NET</b>	(note 3.5)	<b>73 433</b>	<b>107 878</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		16	(175)
Part du Groupe		73 417	108 053
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,246 €</b>	<b>0,382 €</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,244 €</b>	<b>0,380 €</b>

(1) Les variations de stocks de composants et marchandises sont incluses dans la ligne « achats consommés ».

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.



## État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)

	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>73 433</b>	<b>107 878</b>
Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres, avant impôt :		
- écarts de conversion <sup>(1)</sup>	(130 306)	(34 433)
- réévaluation des instruments dérivés de couverture	75 181	(22 420)
- impôt sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	(24 305)	6 226
<b>Autres éléments recyclables du résultat global</b>	<b>(79 430)</b>	<b>(50 627)</b>
- écarts actuariels	22 860	(19 404)
- impôt sur les écarts actuariels	(8 950)	5 148
<b>Autres éléments non recyclables du résultat global</b>	<b>13 910</b>	<b>(14 256)</b>
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(65 520)</b>	<b>(64 883)</b>
<b>RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 913</b>	<b>42 995</b>
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	(49)	(232)
Part du Groupe	7 962	43 227

(1) L'essentiel des écarts de conversion est lié à l'évolution de la parité euro/dollar US.

## État des flux de trésorerie consolidé <sup>(1) (2)</sup>

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
<b>Opérations d'exploitation :</b>			
Résultat net		73 433	107 878
Résultat des sociétés mises en équivalence		1 739	4 707
Amortissements et provisions		178 535	217 243
Moins-value (Plus-values) de cession		1 617	244
Impôts différés	(note 11)	(27 450)	(4 044)
Charges sur options sur actions et actions gratuites données au personnel		5 533	5 611
Autres		(40)	(5 117)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>		<b>233 367</b>	<b>326 522</b>
Variation des stocks, net	(note 6)	118 419	(19 428)
Variation des créances, net		77 135	(98 578)
Variation des dettes, net		14 993	49 474
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'EXPLOITATION</b>		<b>443 914</b>	<b>257 990</b>
<b>Opérations d'investissements :</b>			
Acquisition d'immobilisations :			
- immobilisations incorporelles	(note 13.2)	(76 149)	(84 825)
- immobilisations corporelles	(note 14.1)	(119 127)	(125 355)
- autres		(16 985)	(11 280)
Produits de cession des actifs immobilisés		9 643	15 332
Variation des créances et dettes sur immobilisations		(4 405)	976
Acquisition / cession d'entités nette de la trésorerie acquise		-	534
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(207 023)</b>	<b>(204 618)</b>
<b>Opérations de financement :</b>			
Variation des dettes financières		187 342	(115 347)
Emprunt hybride <sup>(3)</sup>		(4 986)	248 049
Augmentation des capitaux propres	(note 20.1)	10 810	5 808
Actions propres		2 209	1 103
Dividendes ordinaires versés société Mère <sup>(4)</sup>		(53 538)	(88 450)
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle		(1)	(2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>141 836</b>	<b>51 161</b>
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture		21 391	(8 159)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>400 118</b>	<b>96 374</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>		<b>249 158</b>	<b>152 784</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	(note 19)	<b>649 276</b>	<b>249 158</b>

(1) Le Groupe n'a pas comptabilisé de transactions entre actionnaires sur la période.

(2) Il n'existe pas d'activités en cours de cession.

(3) Au 31 août 2016, le montant correspond au financement hybride signé en mars 2016, net des intérêts, classé en capitaux propres en application de la norme IAS 32 (voir note 20.2). Au 31 août 2017, montant des intérêts payés sur l'exercice, nets d'impôts.

(4) Les dividendes d'un montant de 88 768 K€ comptabilisés sur l'exercice 2016/2017 ont été payés en espèces pour 53 538 K€.

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves	Résultat net part du Groupe	Variation des écarts de conversion	Actions propres	Réévaluation des instruments financiers <sup>(1)</sup>	Total des capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Variation des capitaux propres
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2015</b>	<b>11 576</b>	<b>141 980</b>	<b>2 436 351</b>	<b>184 762</b>	<b>313 402</b>	<b>(85 436)</b>	<b>1 658</b>	<b>3 004 293</b>	<b>(327)</b>	<b>3 003 966</b>
Écarts de conversion					(34 376)			(34 376)	(57)	(34 433)
Réévaluation des instruments financiers			1 277				(17 471)	(16 194)		(16 194)
Écarts actuariels			(14 256)					(14 256)		(14 256)
Résultats comptabilisés directement en capitaux propres (a)			(12 979)		(34 376)		(17 471)	(64 826)	(57)	(64 883)
Résultat de l'exercice (b)				108 053				108 053	(175)	107 878
Résultats comptabilisés au titre de l'exercice (a) + (b)			(12 979)	108 053	(34 376)		(17 471)	43 227	(232)	42 995
Augmentation de capital	27	5 781						5 808		5 808
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>			(1 030)			2 133		1 103		1 103
Valorisation des options sur stock-options et attribution d'actions gratuites			5 611					5 611		5 611
Dividendes <sup>(3)</sup>			(88 450)					(88 450)	(2)	(88 452)
Emprunt hybride <sup>(4)</sup>			248 049					248 049		248 049
Autres <sup>(5)</sup>			181 559	(184 762)				(3 203)	1 713	(1 490)
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2016</b>	<b>11 603</b>	<b>147 761</b>	<b>2 769 111</b>	<b>108 053</b>	<b>279 026</b>	<b>(83 303)</b>	<b>(15 813)</b>	<b>3 216 438</b>	<b>1 152</b>	<b>3 217 590</b>
Écarts de conversion			390		(131 211)		580	(130 241)	(65)	(130 306)
Réévaluation des instruments financiers			(553)		(781)		52 210	50 876		50 876
Écarts actuariels			13 910					13 910		13 910
Résultats comptabilisés directement en capitaux propres (a)			13 747		(131 992)		52 790	(65 455)	(65)	(65 520)
Résultat de l'exercice (b)				73 417				73 417	16	73 433
Résultats comptabilisés au titre de l'exercice (a) + (b)			13 747	73 417	(131 992)		52 790	7 962	(49)	7 913
Augmentation de capital	105	45 935						46 040		46 040
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>			(1 044)			3 253		2 209		2 209
Valorisation des options sur stock-options et attribution d'actions gratuites			5 533					5 533		5 533
Dividendes <sup>(3)</sup>			(88 768)					(88 768)	(1)	(88 769)
Emprunt hybride <sup>(4)</sup>			(4 986)					(4 986)		(4 986)
Autres <sup>(5)</sup>			108 050	(108 053)				(3)		(3)
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2017</b>	<b>11 708</b>	<b>193 696</b>	<b>2 801 643</b>	<b>73 417</b>	<b>147 034</b>	<b>(80 050)</b>	<b>36 977</b>	<b>3 184 425</b>	<b>1 102</b>	<b>3 185 527</b>

(1) La colonne « Réévaluation des instruments financiers » inclut la juste valeur de couverture de taux (voir note 2 - Gestion du risque de taux) ainsi que l'impact des instruments dérivés de change en application d'IAS 39 (voir note 2 - Gestion du risque de change). Sur les - 15 813 K€ figurant en réévaluation des instruments financiers au 31 août 2016, 15 056 K€ ont été recyclés en résultat durant l'exercice et - 757 K€ sont maintenus en capitaux propres du fait qu'ils correspondent à l'impact de la couverture de taux à échéance au 25 juillet 2018.

(2) Actions acquises dans le cadre d'un « contrat de liquidité » et d'un programme de rachat d'actions.

(3) Les dividendes d'un montant de 88 768 K€ comptabilisés sur l'exercice 2016/2017 ont été payés en espèces pour 53 538 K€ et en actions pour 35 230 K€, dont 70 K€ comptabilisés en capital et 35 160 K€ comptabilisés en prime.

(4) Au 31 août 2016, le montant correspond au financement hybride signé en mars 2016, net des intérêts, classé en capitaux propres en application de la norme IAS 32 (voir note 20.2). Au 31 août 2017, montant des intérêts payés sur l'exercice, nets d'impôts.

(5) Y compris affectation du résultat de l'exercice précédent aux réserves.

## NOTE 27 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 AOÛT 2017

Sociétés consolidées par intégration globale	Pays	% intérêts du Groupe
Zodiac Aerospace	France	Société mère
Aerodesign de Mexico SA	Mexique	100,00
Air Cruisers Company LLC	États-Unis	100,00
Avox Systems	États-Unis	100,00
C&D Aerospace Canada Co	Canada	100,00
C&D Brasil Limitada	Brésil	100,00
C&D Zodiac Inc.	États-Unis	100,00
Cantwell Cullen & Company Inc.	Canada	100,00
Driessen Aerospace Group NV	Pays-Bas	100,00
Driessen Aircargo Equipment USA, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Aircraft Interior Systems, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Aircraft Interior Systems USA, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Services Bahrain	Émirats Arabes	51,00
E Dyer Engineering Ltd	Royaume-Uni	100,00
Engineered Arresting Systems Corp.	États-Unis	100,00
Enviro Systems	États-Unis	100,00
Esco Airport Safety Technologies (Beijing) Co., Ltd	Chine	55,00
Evac GmbH	Allemagne	100,00
Evac LTDA	Brésil	100,00
Evac Shanghai ETC	Chine	100,00
Greenpoint Aerospace Inc.	États-Unis	100,00
Greenpoint Air Leasing	États-Unis	100,00
Greenpoint Technologies Inc.	États-Unis	100,00
Heath Tecna	États-Unis	100,00
Icore International Inc.	États-Unis	100,00
IDD Aerospace Corp.	États-Unis	100,00
Immobilière Galli	France	100,00
IN Services Asia	Hong Kong	100,00
Innovative Power Solutions LLC	États-Unis	100,00
JBR Technologies, LLC <sup>(1)</sup>	États-Unis	100,00
Mag Aerospace Industries Inc.	États-Unis	100,00
Monogram Train LLC	États-Unis	100,00
MTA Plateforme d'Essais	France	100,00
Northwest Aerospace Technologies	États-Unis	100,00

(1) Ancienne société Base2.

Sociétés consolidées par intégration globale	Pays	% intérêts du Groupe
Pacific Precision Products	États-Unis	100,00
Parachutes Industries of Southern Africa PTY (PISA)	Afrique du Sud	100,00
Pioneer Aerospace Corp.	États-Unis	100,00
Sell GmbH	Allemagne	100,00
Sell Services Germany GmbH	Allemagne	100,00
Sicma Aero Seat Services	États-Unis	100,00
Société Marocaine de Décolletage Industriel	Maroc	100,00
Systems And Software Enterprises, LLC <sup>(2)</sup>	États-Unis	100,00
The Richards Corp.	États-Unis	100,00
TriaGnoSys GmbH	Allemagne	100,00
Zodiac Actuation Systems	France	100,00
Zodiac Aero Duct Systems	France	100,00
Zodiac Aero Electric	France	100,00
Zodiac Aerosafety Systems	France	100,00
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	Mexique	100,00
Zodiac Aerospace Germany Investment GmbH	Allemagne	100,00
Zodiac Aerospace Information Systems	France	100,00
Zodiac Aerospace (Jiangsu) Co., Ltd	Chine	51,00
Zodiac Aerospace Maroc	Maroc	100,00
Zodiac Aerospace Services Asia	Singapour	100,00
Zodiac Aerospace Services Europe	France	100,00
Zodiac Aerospace Services Middle East DWC LLC	Émirats Arabes	100,00
Zodiac Aerospace Services UK Ltd	Royaume-Uni	100,00
Zodiac Aerospace Tianjin Pte Ltd	Chine	100,00
Zodiac Aerospace UK Investment Ltd	Royaume-Uni	100,00
Zodiac Aerotechnics	France	100,00
Zodiac Aircargo Equipment BV	Pays-Bas	100,00
Zodiac Aircargo Equipment Ltd	Thaïlande	100,00
Zodiac Aircatering Equipment Europe BV	Pays-Bas	100,00
Zodiac Aircatering Equipment (Thailand) Ltd	Thaïlande	100,00
Zodiac Automotive Tunisie	Tunisie	100,00
Zodiac Cabin & Structure Support	États-Unis	100,00
Zodiac Cabin Controls GmbH	Allemagne	100,00
Zodiac Cabin Interiors Europe	France	100,00

(2) Ancienne société Zodiac Inflight Innovations.

<b>Sociétés consolidées par intégration globale</b>	<b>Pays</b>	<b>% intérêts du Groupe</b>
Zodiac Coating	France	100,00
Zodiac Composite Monuments Tunisie	Tunisie	100,00
Zodiac Data Systems	France	100,00
Zodiac Data Systems GmbH	Allemagne	100,00
Zodiac Data Systems Inc.	États-Unis	100,00
Zodiac Data Systems Investment	France	100,00
Zodiac Engineering	France	100,00
Zodiac Equipments Tunisie	Tunisie	100,00
Zodiac Fal Support France SARL	France	100,00
Zodiac Fluid Equipment	France	100,00
Zodiac Galleys Europe SRO	République Tchèque	100,00
Zodiac Hydraulics	France	100,00
Zodiac Interconnect UK <sup>(3)</sup>	Royaume-Uni	100,00
Zodiac Seats California	États-Unis	100,00
Zodiac Seats France	France	100,00
Zodiac Seat Shells US LLC	États-Unis	100,00
Zodiac Seats Tunisie SARL	Tunisie	100,00
Zodiac Seats UK Ltd	Royaume-Uni	100,00
Zodiac Seats US LLC	États-Unis	100,00
Zodiac Services Americas LLC	États-Unis	100,00
Zodiac US Corporation	États-Unis	100,00

(3) Ancienne société Icore International Ltd.

<b>Société consolidée par mise en équivalence</b>	<b>Pays</b>	<b>% intérêts du Groupe</b>
EZ Air Interior Ltd	Irlande	50,00

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société Zodiac Aerospace,

## OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## FONDEMENT DE L'OPINION

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Évaluation des frais de développement

#### Risque identifié

Au 31 août 2017, le montant net de frais de développement s'élève à M€ 473. Le groupe immobilise les dépenses engagées dans le cadre du développement de programmes clients lorsqu'elles remplissent les critères prévus par la norme « IAS 38 – Immobilisations incorporelles ».

La note 1-J de l'annexe aux états financiers décrit les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement. Comme décrit dans cette note, les frais de développement ne sont immobilisés que si le groupe démontre :

- l'intention et la capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses du développement iront à l'entreprise ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de manière fiable.

Les coûts de développement activés sont amortis sur la quantité prévisionnelle d'unités facturables à compter du début de l'exploitation du programme concerné. Cette dotation est complétée, le cas échéant, d'une dotation complémentaire pour obtenir une dotation minimale linéaire.

Concernant certains nouveaux programmes pour lesquels il existe un catalogue de produits pré-certifiés et recommandés par l'avionneur et concernant les développements de technologies IFEC, les frais de développement sont respectivement amortis sur cinq ans à compter de la première livraison du produit en catalogue et amortis sur quatre ans à partir de la date de première mise en service.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces frais de développement à l'actif du bilan et la détermination de leurs modalités d'amortissement sont des points clés de l'audit en raison (i) du jugement nécessaire à l'appréciation du caractère immobilisable des dépenses de développement, et (ii) du jugement nécessaire à la détermination des estimations et hypothèses utilisées pour déterminer la durée d'amortissement des frais de développement, le plus souvent fondée sur des prévisions de quantités prévisionnelles d'unités facturables dont la réalisation est par nature incertaine.

#### Notre réponse

Dans le cadre de notre approche d'audit, nos travaux ont consisté à :

- examiner les travaux réalisés par le groupe pour déterminer si les dépenses de développement immobilisées respectent la norme IAS 38 ;
- étudier les principes et méthodes d'amortissement des frais de développement ;
- corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les projections de quantités prévisionnelles utilisées pour déterminer l'amortissement ;
- prendre connaissance des évolutions commerciales et/ou techniques des projets pour lesquels des coûts de développement sont immobilisés, au moyen d'entretiens avec la direction, pour contrôler que ces évolutions ont été prises en compte de façon raisonnable dans la détermination de la valeur recouvrable des actifs ;
- étudier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1-J et 13-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Tests de perte de valeur des écarts d'acquisition

#### Risque identifié

Au 31 août 2017, la valeur des écarts d'acquisition comptabilisés dans le cadre de regroupements d'entreprises au sein des différentes branches d'activités s'élève à 2 milliards d'euros.

Nous avons considéré que la valeur de ces écarts d'acquisition est un point clé de l'audit en raison (i) de leur importance significative dans

les comptes du groupe (ii) du jugement nécessaire à la détermination des unités génératrices de trésorerie et (iii) de la détermination de leur valeur recouvrable basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessitant l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations, comme indiqué dans les notes 1-D, 1-I et 1-W de l'annexe aux comptes consolidés.

### Notre réponse

Nous avons examiné les travaux réalisés par le groupe portant sur les modalités de détermination des unités génératrices de trésorerie, sur les estimations et hypothèses retenues par le groupe pour déterminer la valeur recouvrable et sur les modalités de mise en œuvre des tests de perte de valeur.

Notre approche d'audit a également consisté, en faisant appel à nos experts en évaluation, à :

- étudier la pertinence du taux d'actualisation retenu et du taux de croissance à l'infini ;
- analyser et évaluer les hypothèses et principales estimations des flux de trésorerie en lien avec les budgets et les données opérationnelles sous-jacentes ;
- étudier les unités génératrices de trésorerie pour lesquelles la valeur comptable est proche de la valeur recouvrable estimée, celles dont l'historique de performance est impacté par les récents problèmes opérationnels et celles dont les estimations de flux de trésorerie sont plus volatiles du fait des évolutions de marché ou des conditions commerciales futures ;
- analyser les tests de sensibilité établis par le groupe et procéder à nos propres calculs de sensibilité afin de vérifier que seule une sensibilité beaucoup plus importante des hypothèses pourrait amener à comptabiliser une dépréciation des actifs à tester.

## Évaluation des risques et litiges

### Risque identifié

Les activités du groupe sont menées et réalisées auprès des principaux avionneurs et compagnies aériennes au plan mondial, dans un contexte réglementaire, technique, commercial et juridique parfois complexe et évolutif. Dans ce contexte, et compte tenu des difficultés opérationnelles rencontrées par le groupe ces dernières années, les activités et certains engagements contractuels pris auprès des clients peuvent induire des risques, litiges, pénalités ou situations contentieuses qui peuvent faire l'objet de négociations, de procédures judiciaires, d'arbitrages et/ou de demandes.

Comme indiqué en notes 1.D, 1.Q, 22 et 24.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a exercé son jugement au cas par cas dans l'évaluation des risques encourus, et a constitué une provision dès lors qu'une sortie probable de ressources dont le montant pouvait être estimé de façon fiable était prévue.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu (i) de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, (ii) du niveau élevé de jugement requis pour la détermination des provisions dans des contextes réglementaires multiples et des situations commerciales et techniques parfois complexes et (iii) du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

### Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par le groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques et litiges ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques et litiges commerciaux effectuée par le groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- étudier avec l'aide de nos experts, notamment fiscalistes, les principaux risques identifiés et examiner les hypothèses retenues par la direction pour procéder à une évaluation du montant de ces provisions.

## VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directeur.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace par l'assemblée générale approuvant les comptes du 31 août 2011 pour le cabinet FIDAUDIT (qui a succédé au cabinet Fideuraf acquis par FIDAUDIT en 2005) et du 31 août 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit, le mandat étant auparavant détenu par d'autres entités dont l'historique n'a pas pu être reconstitué.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

## RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet

de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint



## Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

(en milliers d'euros)	Ernst & Young				Fidaudit			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2017	2017	2016	2016	2017	2017	2016	2016
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
- Émetteur	472	11,1 %	225	5,5 %	187	53,1 %	165	51,2 %
- Filiales intégrées globalement	3 400	79,7 %	3 580	88,0 %	160	45,5 %	157	48,8 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3 872</b>	<b>90,7 %</b>	<b>3 805</b>	<b>93,5 %</b>	<b>347</b>	<b>98,6 %</b>	<b>322</b>	<b>100 %</b>
<b>Services autres que la certification des comptes</b>								
- Émetteur	191	4,5 %	60	1,5 %	-	-	-	-
- Filiales intégrées globalement	206	4,8 %	204	5,0 %	5	1,4 %	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>9,3 %</b>	<b>264</b>	<b>6,5 %</b>	<b>5</b>	<b>1,4 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 269</b>	<b>100 %</b>	<b>4 069</b>	<b>100 %</b>	<b>352</b>	<b>100 %</b>	<b>322</b>	<b>100 %</b>

### Honoraires autres diligences et prestations Ernst & Young Audit 2016/2017

Le cabinet EY Audit a été amené à effectuer sur l'exercice 2016/2017 :

- des procédures relatives à l'opération de rapprochement avec Safran ;
- un diagnostic dans le cadre de l'application de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » ;
- diverses attestations relatives à l'obtention de financement.

### Honoraires autres diligences et prestations Fidaudit 2016/2017

Le cabinet Fidaudit a été amené à effectuer sur l'exercice 2016/2017 :

- diverses attestations relatives à l'obtention de financement.

# PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

## Rapport du Conseil de Surveillance à l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2018

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Conformément aux statuts, vous êtes réunis en Assemblée Générale pour délibérer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017 et statuer sur les résolutions qui vont vous être proposées par le Directoire.

Conformément aux dispositions légales, vous trouverez le détail des réunions du Conseil et des Comités dans le chapitre intitulé « Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance ».

Durant cet exercice, votre Conseil de Surveillance s'est réuni seize fois.

Suite à la recommandation du Comité de Sélection, le Conseil de Surveillance a renouvelé à l'unanimité l'octroi à Madame Gilberte Lombard, d'une mission spéciale consistant à assurer les relations du Conseil avec les actionnaires de votre Société de manière temporaire.

Le Directoire a fait l'objet d'une recombinaison partielle au cours de l'exercice 2016/2017. Il était initialement composé de Monsieur Olivier Zarrouati, en tant que Président, de Monsieur Maurice Pinault et de Madame Yannick Assouad.

Madame Yannick Assouad, démissionnaire au 9 septembre 2016, a été remplacée par Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, lui-même démissionnaire le 15 mai 2017 suite à sa nomination en tant que Directeur de Cabinet du Premier Ministre.

Le 5 juin 2017, Monsieur Didier Fontaine, Directeur Administratif et Financier du Groupe, a été nommé membre du Directoire en remplacement de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas.

Le 5 juin 2017, il a été mis fin aux mandats de membre et de Président du Directoire de Monsieur Olivier Zarrouati avec effet au 15 juin 2017. Monsieur Olivier Zarrouati a été remplacé à compter du 16 juin 2017 à la présidence du Directoire, par Monsieur Yann Delabrière.

Le mandat de membre du Directoire de Monsieur Maurice Pinault a par ailleurs été renouvelé le 29 septembre 2016.

Au 31 août 2017, le Directoire est donc composé de :

- Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire ;
- Monsieur Maurice Pinault, membre ;
- Monsieur Didier Fontaine, membre.

Au cours de cet exercice, en raison des levées d'options exercées ainsi que des attributions gratuites d'actions effectuées, le capital de votre Société s'est trouvé porté au 31 août 2017 à 11 707 670,76 €, composé de 292 691 769 actions.

Par ailleurs, votre Conseil de Surveillance a autorisé le changement de qualification de 100 000 actions auto-détenues et leur affectation à un compte intitulé « destinées à être allouées aux salariés dans le cadre de plans d'options et/ou d'attributions gratuites d'actions ».

Du 1<sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2017, le cours moyen comparable du titre s'est établi à 24,44 €, contre 19,89 € pour le cours moyen de l'exercice précédent pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 octobre 2016. Les variations plus haut/plus bas à la clôture de la séance de la Bourse pour cette même période ont été de 28,70 € / 20,86 €, contre 22,37 € / 14,48 € pour l'année 2016. Les transactions journalières sur votre titre sont restées actives avec 761 196 échanges.

Votre Directoire vous demandera de renouveler l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017, dans le cadre des résolutions proposées à titre ordinaire, aux fins de pouvoir racheter en Bourse les propres actions de votre Société jusqu'à 10 % du capital, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers et le Règlement européen n° 536/2014 du 14 avril 2014.

Votre Société a utilisé l'autorisation en vigueur au travers d'un contrat de liquidité mis en place le 18 janvier 2007. À ce titre au 31 août 2017, elle détient 20 000 de ses propres actions acquises au prix unitaire moyen de 24,30 €. Par ailleurs, votre Société a prélevé 163 526 actions sur les actions auto-détenues afin d'être remises à des salariés au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées respectivement par le Directoire les 5 juin 2013 et 12 février 2015. Les 12 647 696 actions auto-détenues restantes représentent 4,32 % des actions en circulation au 31 août 2017.

Nous soumettons à votre approbation le renouvellement des mandats de Monsieur Patrick Daher et de Monsieur Louis Desanges qui arrivent à échéance, pour une durée de deux années. Monsieur Patrick Daher répond aux règles du Code AFEP-MEDEF définissant l'indépendance des membres de votre Conseil de Surveillance.

Vous constaterez que les mandats de Madame Élisabeth Domange et Monsieur Didier Domange, prennent fin et ne sont pas renouvelés conformément aux clauses statutaires. Vous constaterez également que le mandat de la société SAREX, Commissaire aux comptes suppléant, prend fin et n'est pas renouvelé conformément aux dispositions légales applicables.

Nous soumettons également à votre approbation le renouvellement du mandat de la société Fidaudit, Commissaire aux comptes titulaire.

Votre vote est également sollicité (« Say on Pay ») sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à vos dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2016/2017 (même si le mandat de certains d'entre eux a pris fin en cours d'exercice) que sont Messieurs Yann Delabrière, Didier Fontaine, Maurice Pinault, Olivier Zarrouati, Benoît Ribadeau-Dumas, Madame Yannick Assouad et Monsieur Didier Domange qui vous seront détaillés par le Président du Comité de Rémunération.

En outre, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce introduites par la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, votre vote est désormais sollicité sur la politique de rémunération des membres du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire (« Say on Pay ex ante »).

Par ailleurs, il vous sera proposé de modifier les statuts de la Société de façon à prévoir la possibilité pour le Vice-Président du Conseil de Surveillance de convoquer le Conseil de Surveillance, conformément aux termes de l'accord de rapprochement signé avec Safran le 24 mai 2017.

Votre Conseil de Surveillance est très attentif aux recommandations qui se sont multipliées depuis les années 90 pour fixer les règles de bonne gouvernance des entreprises ; il entend respecter les règles du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, tout en exerçant une gouvernance raisonnable prenant en compte les particularités d'un Groupe doté d'actionnaires familiaux et de référence. Au cours de l'exercice, votre Conseil a appliqué le critère d'indépendance au sens strict du Code AFEP-MEDEF.

Votre Conseil de Surveillance, lors de chacune de ses réunions et au travers des réunions de ses comités, a été régulièrement informé de la marche de votre Société et de ses filiales et a pu exercer son contrôle dans les meilleures conditions alors même que cet exercice a été marqué par l'impact très significatif d'éléments exceptionnels.

Le Comité Stratégique, créé en 2015 de façon temporaire, avec pour objectif d'avoir un suivi régulier des opérations du Groupe jusqu'au terme des problèmes opérationnels de la branche Aircraft Interiors, a continué à superviser ces problèmes. Ce Comité a été dissout en juin 2017 conséquemment à la recomposition du Directoire.

Dans sa réunion du 30 octobre dernier, les comptes annuels et consolidés ainsi que le rapport du Directoire ont été soumis à la vérification et au contrôle de votre Conseil de Surveillance ; celui-ci a également pris connaissance des résolutions ordinaires et extraordinaires qui vont vous être proposées.

Votre Conseil de Surveillance, au cours de cet exercice, a largement débattu et approuvé le principe et les modalités du rapprochement avec Safran.

En application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, nous estimons n'avoir ni critique, ni observation sur le rapport et les comptes présentés par le Directoire. Votre Conseil de Surveillance vous invite donc à les approuver et à voter les résolutions qui vont vous être soumises.

Le Conseil de Surveillance.

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance

## sur la préparation, l'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Ce rapport a été rédigé et vous est présenté conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le présent rapport rend compte :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice clos le 31 août 2017 ;
- des procédures de contrôle interne mises en place par Zodiac Aerospace.

Votre Groupe a choisi d'adhérer aux principes présentés dans le Code de gouvernement des entreprises AFEP-MEDEF de décembre 2008, dernièrement révisé en novembre 2016, qu'il applique dans leur ensemble, mais en exerçant une gouvernance raisonnable prenant en compte les particularités d'un Groupe doté d'actionnaires familiaux et de référence.

Les autres mesures prises par le Conseil de Surveillance pour l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> septembre 2016 figurent au Chapitre « Gouvernance ».

Votre Groupe applique les recommandations relatives aux dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (cf. rapport annuel 2016/2017, chapitre « Rémunérations et avantages » page 40) y compris notamment l'obligation de conservation d'une quotité d'actions issues de stock-options ou actions gratuites (cf. rapport annuel 2016/2017, section B. « Rémunération des membres du Directoire », page 42).

### CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement de la Société et du Groupe et rend compte aux actionnaires. Le Conseil de Surveillance nomme le Président et les membres du Directoire.

Il exerce le contrôle de la gestion et de la direction du Groupe.

#### A) Composition du Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont tous signataires de « La Charte du membre du Conseil de Surveillance » établie en février 1997, actualisée en 2006 et 2011 qui définit leurs droits et obligations (règles générales et règles particulières). Remaniée en 2014 pour prendre en compte les recommandations révisées du Code AFEP-MEDEF de juin 2013, elle s'appelle désormais « Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance et de ses Comités » ; ce règlement intérieur regroupe la Charte spécifique aux membres du Conseil ainsi que le Code de Déontologie Boursière du Groupe Zodiac Aerospace auquel les membres du Conseil s'engagent à adhérer. Le Règlement Intérieur est disponible sur le site internet de la Société.

Le Conseil de Surveillance comprend aujourd'hui douze membres dont un membre représentant des salariés : Monsieur Didier Domange en tant que Président, Monsieur Louis Desanges, en tant que Vice-Président, Monsieur Patrick Daher, Madame Élisabeth Domange, Madame Laure Hauseux, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Gilberte Lombard, Madame Estelle Brachlianoff, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod depuis le 11 juillet 2017, à la suite de la nomination de Madame Florence Parly en tant que Ministre des Armées, la société Fidoma, nouvellement nommée membre du Conseil de Surveillance par l'Assemblée Générale

Mixte du 19 janvier 2017, représentée par Monsieur Richard Domange, ainsi que Madame Anne Aubert, membre représentant les salariés.

Le Conseil de Surveillance a d'une part, débattu sur les critères d'indépendance et d'autre part, constaté l'absence de relations d'affaires entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe, à l'exception de Monsieur Patrick Daher et/ou des sociétés dont il est administrateur ou Président, tel que décrit au chapitre « Gouvernance », « Indépendance des membres du Conseil de Surveillance », page 27.

Six membres sont des femmes, dont la représentante des salariés laquelle n'est pas comptabilisée pour établir le pourcentage de femmes au sein du Conseil de Surveillance conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. La composition du Conseil de Surveillance est ainsi conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance. Aucun membre du Conseil n'exerce de fonction de direction générale, tant au niveau de la maison mère du Groupe que de ses filiales (cf. chapitre « Gouvernance », pages 31 et 32, pour les informations relatives aux autres mandats exercés par les membres du Conseil de Surveillance).

#### B) Fréquence des réunions du Conseil de Surveillance

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil s'est réuni seize fois aux dates fixées, à savoir : les 29 septembre, et 21 novembre 2016, 18 janvier, 19 janvier, 14 février, 23 février, 13 mars, 28 mars, 12 avril, 27 avril, 22 mai, 23 mai, 31 mai, 5 juin, 16 juin et 12 juillet 2017. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 94 %.

#### C) Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2016/2017

À chaque réunion du Conseil, ses membres examinent le tableau de bord de l'activité en comparaison avec les budgets, les résultats du Groupe, les développements externes par acquisitions, les cessions d'activités ou de sociétés qui ne représentent pas ou plus le cœur d'activité de votre Société ; des réunions stratégiques majeures ont lieu en cas de besoin ; trois réunions sont plus particulièrement dédiées à l'examen semestriel et annuel des comptes. Un séminaire annuel « Prospectives » a vocation notamment à étudier les opportunités d'évolution du Groupe en matière de gouvernance, d'organisation et de croissance interne et externe. À chaque réunion du Conseil, une partie de la séance est consacrée à des débats tenus hors la présence des membres du Directoire (« executive session »).

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont adressés sous forme de projet à ses membres le plus rapidement possible après la réunion et approuvés définitivement lors de la séance suivante avant d'être retranscrits dans le registre des procès-verbaux, où ils sont signés par le Président et un membre du Conseil.

Sur le plan de la gouvernance, le Conseil a examiné les sujets suivants :

- la nouvelle composition du Directoire, avec le départ de Monsieur Olivier Zarrouati, la démission de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, et la nomination de Messieurs Yann Delabrière et Didier Fontaine en tant que Président du Directoire et membre du Directoire respectivement ;

- les conditions financières du départ de Monsieur Olivier Zarrouati ;
- le mandat de conseiller spécial du Directoire donné à Monsieur Yann Delabrière préalablement à sa nomination en tant que Président du Directoire ;
- les rémunérations globales et le nombre d'actions de performance attribuées aux mandataires sociaux, aux membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux et aux salariés du Groupe ;
- la conformité de la gouvernance du Groupe aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, tel que révisé en novembre 2016 et aux dispositions de la loi Sapin 2.

Le 21 novembre 2016, le Conseil de Surveillance a, sur proposition du Président du Conseil et sur avis du Comité de Sélection et conformément à l'article R. 225-56 du Code de commerce, renouvelé le mandat spécial qui avait été confié à Madame Gilberte Lombard le 14 mars 2016, consistant à assurer les relations du Conseil de Surveillance avec les actionnaires de la Société jusqu'à la fin de l'exercice 2017. Ce mandat est renouvelable. Les pouvoirs de Madame Gilberte Lombard au titre de cette mission s'exercent dans la limite de ceux du Conseil de Surveillance et de ses Comités.

## D) Les Comités

Afin de suivre les recommandations dévolues au gouvernement d'entreprise, votre Conseil, sur proposition de son Président, a créé dès 1995 trois comités : le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération et le Comité de Sélection. Ces trois comités sont formalisés chacun dans des chapitres spécifiques du « Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance et de ses Comités » où y sont définis leur rôle, leur composition, le nombre de leurs réunions, leurs moyens, la rémunération de leurs membres ainsi que l'établissement d'un procès-verbal après chaque réunion. L'acceptation de la nomination aux différents Comités implique la présence effective à toutes les réunions de ces Comités.

**Le Comité d'Audit** s'est réuni sept fois au cours de l'exercice. Il s'est réuni cinq fois plus particulièrement pour examiner les comptes semestriels et les comptes consolidés annuels du Groupe, de même que les principales options de clôture, la situation opérationnelle des branches Cabin et Seats et risques associés (notamment risques avionneurs), la revue des budgets et des *forecasts* ainsi que la revue des communiqués financiers.

Il s'est également réuni deux fois, en présence et sur audition du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne pour examiner plus particulièrement :

- Gestion des risques :
  - le suivi des actions menées depuis le dernier Comité d'Audit dédié aux risques ;
  - la présentation de la mise à jour des *top group risks* et de la cartographie des risques du Groupe ;
  - un point d'avancement sur les principaux risques identifiés (cf. chapitre « Gestion des risques ») et sur les plans de maîtrise associés ;
  - un bilan des pratiques commerciales et contrats d'agents ;
  - un bilan des risques associés à la cybersécurité.
- Contrôle interne :
  - suivi des indicateurs du plan de transformation Focus ;
  - suivi des nouveaux indicateurs de contrôle interne ;
  - suivi du « plan Restore Margin » ;
  - présentation et suivi d'avancement du projet d'amélioration du dispositif de mise en place du contrôle interne continu et revue des différents outils en cours d'implémentation (outils *Data Mining*).
- Audit Interne :
  - point sur les dernières missions et les nouvelles zones de risques identifiées ;
  - point sur les recommandations d'audit en retard et plans d'action de l'exercice.

Le Comité d'Audit a étudié la situation des mandats des Commissaires aux comptes. Après analyse et au regard des nouvelles règles de la Direction Audit, le Comité a proposé au Conseil de Surveillance de renouveler le mandat du cabinet Fidaudit.

Par ailleurs, le Comité d'Audit a entendu en tête à tête les Commissaires aux comptes, revu le rapport du Président du Conseil de Surveillance et le contenu des communiqués financiers et a pris connaissance des montants des honoraires versés aux Commissaires aux comptes.

Au cours de l'exercice clos le 31 août 2017, le Comité était composé des cinq membres du Conseil (dont trois membres « indépendants ») suivants : Madame Laure Hauseux, en tant que Présidente, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Louis Desanges, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, et la société FSP, représentée par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod ; les Commissaires aux comptes ainsi que le Directeur Administratif et Financier du Groupe assistent également à ces réunions.

La présidence du Comité d'Audit est confiée à un membre indépendant au sens strict du Code AFEP-MEDEF.

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 de leur expérience professionnelle.

**Le Comité de Rémunération** s'est réuni huit fois durant l'exercice. Ses membres, au cours de l'exercice clos le 31 août 2017, étaient au nombre de quatre (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Vincent Gerondeau, et Madame Anne Aubert) et sont chargés par le Conseil de Surveillance de formuler des recommandations sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint), l'attribution d'actions de performance à ces dirigeants dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et la répartition des jetons de présence au sein du Conseil.

Les travaux annuels du Comité de Rémunération ont porté plus particulièrement sur l'attribution d'actions de performance, la rémunération des nouveaux membres du Directoire et les conditions financières du départ de Monsieur Olivier Zarrouati.

**Le Comité de Sélection** s'est réuni deux fois au cours de l'exercice clos le 31 août 2017. Ses membres sont au nombre de quatre : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Madame Estelle Brachlianoff, Monsieur Vincent Gerondeau et FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Le Comité de Sélection est chargé de réfléchir à l'évolution de la composition du Conseil et à la sélection des membres du Conseil de Surveillance et des dirigeants du Groupe ; il examine notamment les critères retenus pour la désignation des membres du Conseil de Surveillance, en particulier l'expérience aéronautique ou industrielle, l'expérience internationale et l'indépendance au sens du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de Sélection a examiné les critères d'indépendance des membres du Conseil et a validé la qualification comme membres « indépendants » de Madame Laure Hauseux, Messieurs Patrick Daher et Vincent Gerondeau, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, la société FSP, représentée par Madame Florence Parly, puis par Madame Isabelle Boccon-Gibod à compter du 11 juillet 2017, et Madame Estelle Brachlianoff, pour l'exercice clos le 31 août 2017.

Les travaux annuels du Comité de Sélection ont porté plus spécifiquement sur la reconstitution du Directoire et notamment sur la nomination de Monsieur Didier Fontaine en qualité de membre du Directoire ainsi que sur le renouvellement de la mission de Madame Gilberte Lombard détaillée ci-dessus.

Le Comité stratégique a été mis en place le 23 novembre 2015 de façon temporaire, avec pour objectif de permettre aux membres du Conseil d'avoir un suivi régulier des opérations du Groupe jusqu'au terme des problèmes opérationnels de la branche Aircraft Interiors. Il s'est réuni onze fois au cours de l'exercice 2016/2017, en présence du Président du Directoire et du Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le Comité Stratégique était composé de quatre membres : Messieurs Didier Domange, Louis Desanges, Patrick Daher et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, et un membre additionnel en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Le Comité Stratégique a été dissout en juin 2017, conséquemment à la reconstitution du Directoire.

Le Comité stratégique a rendu compte de ses réunions au cours des séances du Conseil se tenant en dehors de la présence des dirigeants (« executive sessions »).

Après chaque Comité, le Conseil de Surveillance a été informé de toutes les propositions et observations émises par ceux-ci.

## FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les membres du Conseil de Surveillance doivent posséder la connaissance la plus étendue des spécificités du Groupe, de ses activités et de ses métiers.

Chaque membre du Conseil ou toute personne proposée à l'Assemblée Générale à ce poste, peut bénéficier avant sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations nécessaires à l'exercice dudit mandat.

Ces formations sont organisées et proposées par le Groupe et sont à la charge de celui-ci.

## ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance procède à une évaluation externe des conditions de son

fonctionnement tous les trois ans et à une évaluation interne annuelle. L'évaluation externe a été réalisée au titre de l'exercice 2014/2015 par un cabinet de conseil spécialisé.

L'évaluation interne au titre de l'exercice 2015/2016 avait été réalisée sur la base d'un questionnaire écrit adressé à tous les membres du Conseil.

Au titre de l'exercice 2016/2017, le Conseil de Surveillance a débattu de son fonctionnement en séance, mais compte tenu de la diversité des sujets examinés par le Conseil liés au rapprochement avec Safran, celui-ci n'a pas jugé utile de procéder à une évaluation de son fonctionnement. Une nouvelle évaluation interne du fonctionnement du Conseil de Surveillance formalisée par un questionnaire aura lieu ultérieurement.

## DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Cette partie du rapport s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositions de gestion des risques et de contrôle interne. L'objet 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 2017.

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

Historiquement, Zodiac Aerospace était un Groupe international et industriel décentralisé, au sens où chaque filiale gérait directement les aspects opérationnels liés à son activité et assumait la responsabilité de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne conformément au référentiel Groupe défini et animé par la direction générale.

Depuis plus de deux ans, une nouvelle organisation plus centralisée a été déployée afin notamment, de mieux piloter les dispositifs de contrôle interne conformément au référentiel Groupe.

Au cours de l'exercice 2016/2017, le Groupe a poursuivi le déploiement du plan de transformation Focus lancé en 2015. Le ZAOS (Zodiac Aerospace Operating System), outil décrivant les processus du Groupe et donc brique élémentaire du contrôle interne, a été complété des chapitres Market & Sell, Develop & Sustain et Plan & Produce. En outre, afin de poursuivre de façon robuste et durable l'amélioration des performances opérationnelles du Groupe, un effort particulier, concentré sur 8 mois, 23 sites et 23 programmes clés, a été lancé fin juillet 2017 : le « Focus Acceleration Plan ».

### B) Dispositif de contrôle interne

#### 1) Définition et objectif du dispositif

Le Groupe Zodiac Aerospace définit le contrôle interne comme étant un dispositif mis en œuvre par son Directoire et son Comité Exécutif Restreint, ses dirigeants et son personnel, et destiné à :

- contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- fournir une assurance raisonnable quant aux risques de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ainsi que des comportements éthiques ;
- l'application des instructions et orientations fixées par le Groupe ;

- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe ;
- la fiabilité des informations financières.

Le Conseil de Surveillance, par l'intermédiaire de son Comité d'Audit, est tenu informé des évolutions majeures du dispositif de contrôle interne et peut procéder à tout contrôle spécifique qui lui semble opportun.

Ce dispositif se fonde sur l'organisation du Groupe, sur l'environnement de contrôle interne et s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et opportunités pouvant améliorer les performances.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints.

## 2) Organisation du dispositif

Dans le cadre du plan de transformation Focus, le Groupe a décidé de renforcer la culture d'excellence opérationnelle commune à l'ensemble du Groupe. Aussi il est primordial que les *Business Units* du Groupe se conforment aux standards Zodiac Aerospace (ZA-Standards). Pour s'assurer que les *Business Units* s'y conforment, le Groupe a organisé son dispositif de contrôle autour de trois lignes de maîtrise :

- La première ligne de maîtrise est le management opérationnel de chaque site qui applique quotidiennement les procédures du Groupe et en surveille l'application.
- La deuxième ligne de maîtrise est constituée de plusieurs acteurs :
  - les Directions support du Groupe (Finance, Achats, Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Excellence Opérationnelle, Communication...) et le Département Gestion des risques identifient les risques et développent des plans d'actions pour améliorer la maîtrise des risques des processus du Groupe ;
  - le département Contrôle Interne coordonne le programme global d'auto-évaluation de la seconde ligne de maîtrise et met en place un contrôle permanent (sur la base de questionnaires et d'indicateurs automatiques) sur l'ensemble des processus du Groupe ;
  - le service audit Qualité et Opérations (Q&O) assure un contrôle ponctuel, via des visites sur site, de la conformité à la réglementation aéronautique et aux « ZA-Standards » des processus opérationnels.
- Troisième et dernière ligne de maîtrise : l'Audit Interne Groupe. L'Audit Interne donne un avis indépendant et objectif sur l'efficacité des deux premières lignes de maîtrise, à travers :
  - des audits locaux sur site ;
  - des audits Groupe (un processus audité sur l'ensemble du Groupe) ;
  - des audits projets (revue des risques d'un projet majeur pour le Groupe : transfert industriel, nouveau produit/programme, migration d'un ERP...).

Il identifie également les éventuels risques majeurs non couverts par le management opérationnel des *Business Units* ainsi que les directions des fonctions support Groupe.

Dans cette même optique, le Groupe continue ses travaux d'amélioration de son outil ZIPS (*Zodiac Aerospace Integrated Process System*) permettant de partager avec l'ensemble des *Business Units* du Groupe les processus harmonisés dans le cadre du plan de transformation Focus. Cet outil global permet aux *Business Units* du Groupe d'accéder directement aux informations suivantes :

- les procédures standards des processus harmonisés ;

- les risques majeurs du Groupe ;
- les points de contrôles internes clés liés à ces risques majeurs ;
- ainsi que les modes opératoires de l'ERP.

## C) Les principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe

### 1) Les acteurs des trois lignes de maîtrise

#### a) Le Directoire et les directions de branche (Comité Exécutif Restreint)

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 et présentés au Conseil de Surveillance du Groupe ;
- suivi des réalisations ;
- mise en œuvre des décisions sur les dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe et autorisées par le Conseil de Surveillance.

#### b) Le Comité d'Audit

Dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des comptes annuels et consolidés, les Commissaires aux comptes sont susceptibles d'effectuer des travaux de revue des procédures de différents processus de l'entreprise participant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Le Comité d'Audit :

- entend les Commissaires aux comptes sur leur mission ;
- examine les comptes et les procédures comptables présentés par le Directoire et le management ;
- examine les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne ;
- exerce un suivi des risques ;
- examine la cartographie des risques.

### 2) Première ligne de maîtrise

La première ligne de maîtrise est constituée du management opérationnel de chacune des branches du Groupe (site, *Business Unit*, division). C'est lui qui s'assure que les processus Groupe sont appliqués et que les risques principaux des *Business Units* sont bien maîtrisés.

### 3) Deuxième ligne de maîtrise

La deuxième ligne de maîtrise est constituée de plusieurs acteurs :

#### a) Les directions des fonctions support du Groupe

Le premier acteur regroupe l'ensemble des fonctions support au niveau du Groupe, telles que la Sécurité Industrielle, l'Environnement, les Ressources Humaines, l'Excellence Opérationnelle, la Finance, la Communication ou encore les Systèmes d'Information.

Ces directions sont en charge de définir les procédures Groupe avec le support des *business process owners* des branches et d'assurer le plan de formation pour les équipes opérationnelles du Groupe.

#### 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 une direction financière par branche, une direction reporting et consolidation statutaire, une fonction fiscale, une fonction trésorerie et financement :

- Un directeur financier par branche, dont la mission en matière de contrôle interne est la mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier. Le directeur financier de branche dispose d'équipes locales et décentralisées au sein des différentes sociétés du Groupe pour assurer l'élaboration de l'information financière dans le respect des règles internes.
- Une direction du reporting et consolidation, qui a pour responsabilité la préparation et la présentation des états consolidés statutaires du Groupe, et d'assurer la mise en œuvre du budget consolidé et l'analyse des données financières.
- Un Directeur Fiscal, qui apporte un soutien aux entités sur les législations et durant les contrôles fiscaux. Il assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de cohérence de leur ensemble. Ces actions sont menées avec l'appui d'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 mises en place (elles-mêmes décidées par le Président du Directoire dans le cadre d'un processus consultatif avec le Comité Exécutif Restreint 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.

#### **Direction des Systèmes d'information**

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

Le système d'information centralisé 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 au minimum trois fois par an et est constitué du Président du Directoire, du Directeur Administratif et Financier du Groupe, du Directeur des Systèmes d'information du Groupe, du Directeur des Opérations du Groupe et des directeurs de branches et d'activités.

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.

#### **Directions juridique, sécurité et risques industriels**

La Directrice Juridique ainsi que la Directrice Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels du Groupe reportent au Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légale de sécurité dans les entités du Groupe est confié à la Directrice Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels 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 de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

#### **b) Les Directions Qualité et Opérations**

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 légale de qualité 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.

Depuis mi-2016, le service audit Qualité et Opérations (Q&O) assure un contrôle ponctuel, via des visites sur site, de la conformité à la réglementation aéronautique et aux « ZA-Standards » des processus opérationnels.

#### **c) Les départements Gestion des Risques et Contrôle Interne**

Selon la définition du cadre de référence de l'AMF, « La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. [...] Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation. »

La gestion des risques couvre donc un domaine large qui déborde le cadre strictement financier. Il s'agit d'un levier puissant de management, qui concerne l'ensemble des dirigeants et des salariés du Groupe.

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques.



Le Groupe a un processus permanent d'identification des risques piloté par la Direction Contrôle et Audit Interne. Régulièrement, les *Business Units* du Groupe identifient et évaluent les risques majeurs au regard de leurs objectifs et de ceux du Groupe.

Les résultats de ces auto-évaluations sont ensuite revus par les Administrateurs de Risques (Responsables Opérationnels transversaux du Groupe) afin de définir et mettre en œuvre le plan d'action pour renforcer la maîtrise de ces risques. Un processus d'interviews a également été mis en place auprès du management du Groupe afin d'identifier les sujets majeurs pour le Groupe.

Les principaux risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre « Gestion des risques », page 64 du rapport annuel 2016/2017.

Le département Contrôle Interne, rattaché à la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne, coordonne le programme global d'auto-évaluation de la seconde ligne de maîtrise et met en place un contrôle permanent sur l'ensemble des processus du Groupe.

Les résultats font l'objet d'un reporting périodique dans l'objectif :

- de donner une assurance que les procédures sont appliquées, comprises et efficaces (intégrant une mesure annuelle de l'application des procédures pour chacune des sociétés) ;
- d'identifier les blocages dans l'application des procédures ;
- d'identifier les bonnes pratiques permettant l'amélioration des performances et les partager ;
- d'alerter sur les dysfonctionnements majeurs ;
- de faire des recommandations d'amélioration.

#### d) Comité Éthique et Conformité

En 2017, le Groupe a décidé de mettre en place un comité « Éthique et Conformité ».

Les missions de cette entité sont, d'une part, de veiller à la conformité du Groupe par rapport aux réglementations en vigueur dans les différents pays où le Groupe opère, et d'autre part, à terme, après mise en œuvre des processus administratifs légaux, de traiter les alertes ou signalements d'actes pouvant relever :

- d'une violation grave et manifeste de la loi, d'un règlement ou d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, ou d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement ;
- d'une atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé, la sécurité des personnes et de l'environnement, résultant des activités du Groupe ;
- d'une conduite ou une situation contraire au code Éthique du Groupe ;
- d'une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général ;
- de tout événement pouvant nuire aux intérêts du Groupe et/ou d'un ou plusieurs de ses salariés, affecter sa/leur réputation, engager sa/leur responsabilité.

#### 4) Troisième ligne de maîtrise

Le service Audit Interne est rattaché au Directeur du Contrôle et de l'Audit Interne qui reporte au Directeur Administratif et Financier du Groupe ainsi qu'au Président du Directoire. Le Directeur du Contrôle et de l'Audit Interne rend également compte à la présidence du Comité d'Audit.

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective visant à donner au Groupe Zodiac Aerospace une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il apporte également des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il a pour mission d'aider le Groupe Zodiac Aerospace à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'Audit Interne intervient dans toutes les sociétés du Groupe, à la fois sur des thèmes opérationnels et/ou financiers.

L'Audit Interne restitue ses travaux détaillés à la direction de l'entité auditée ainsi qu'à la direction de la division et de la branche. Un rapport de synthèse, se concentrant sur les recommandations critiques et majeures, est envoyé à la direction générale et financière du Groupe à l'issue de chaque mission.

Un tableau de bord mensuel par branche est également réalisé afin de suivre l'engagement du management local dans les délais de mise en place des recommandations.

L'Audit Interne rencontre périodiquement les Commissaires aux comptes pour échanger sur les sujets concernant le contrôle interne. L'Audit Interne rend également compte de ses travaux au Comité d'Audit dans les réunions spécifiques tenues régulièrement à cet effet.

Conformément aux normes de la profession, une Charte d'Audit Interne établit officiellement les missions, pouvoirs et responsabilités du service d'Audit Interne. Effective depuis septembre 2013, cette charte a fait l'objet d'une révision en juin 2017 pour être mieux en adéquation avec les processus en place. Cette charte est signée par chaque auditeur interne et fait l'objet d'une communication aux audités lors de chaque mission d'audit.

L'Audit Interne intervient dans le cadre d'un plan fixé annuellement et présenté au Comité d'Audit. Ce plan d'interventions, sur un horizon de trois ans, permet de vérifier et de renforcer la compréhension et l'appropriation du processus de contrôle interne ainsi que la correcte application des procédures en vigueur.

Le processus de gestion des risques est un élément important dans l'élaboration du plan d'audit qui est également préparé sur la base d'entretiens réalisés avec les responsables opérationnels des branches du Groupe. Il tient compte également des spécificités des *Business Units* (taille, contribution au résultat, résultats des audits précédents).

Environ trente missions sont réalisées chaque année. Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par l'utilisation d'un outil d'audit interne ainsi que par des audits de suivi sur site.

Le plan d'audit est soumis à une révision trimestrielle. En fonction de divers éléments (nouvelle zone de risque, analyse d'indicateurs, entretiens), le plan d'audit est susceptible d'être amendé.

# Rapport du Directoire

## à l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2018

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Nous vous avons réunis, conformément à la loi et aux statuts de votre Société, en Assemblée Générale annuelle, pour soumettre à votre examen les comptes relatifs à l'exercice 2016/2017 et obtenir votre approbation.

Nous vous rappelons que la société Zodiac Aerospace est la maison mère du Groupe et exerce un rôle de direction générale industrielle vis-à-vis de l'ensemble des activités du Groupe. À ce titre, elle fournit des prestations aux sociétés du Groupe.

Le rapport ci-dessous ne s'adresse qu'à l'activité de Zodiac Aerospace, l'activité du Groupe dans son ensemble étant analysée dans le rapport sur les comptes consolidés.

### I – COMPTE DE RÉSULTAT

#### CHIFFRE D'AFFAIRES 2016/2017

Le chiffre d'affaires de Zodiac Aerospace s'est élevé à 160 228 K€, contre 135 109 K€ sur l'exercice précédent.

Il est ainsi réparti :

	2016/2017	2015/2016
Loyers et charges	1 893 K€	1 903 K€
Services Groupe	134 314 K€	108 750 K€
Frais pour compte	24 021 K€	24 456 K€
<b>TOTAL</b>	<b>160 228 K€</b>	<b>135 109 K€</b>

La ligne loyers et charges reste constante par rapport à l'exercice passé.

La ligne Services Groupe est représentative des « Management Fees » facturés par la Holding à ses filiales, au titre des différentes prestations de services rendues par Zodiac Aerospace à celles-ci. L'accroissement des fonctions centralisées, en particulier pour celles des branches Seats et Cabin, associé à une nouvelle méthode de facturation, a généré une augmentation de 25 564 K€ par rapport à l'exercice précédent.

La ligne Frais pour compte, qui représente les montants de dépenses spécifiques (assurances, taxes, etc.) assumés par la Holding pour le compte de ses filiales et refacturées à celles-ci, est pratiquement au même niveau que l'exercice 2015/2016.

Le Chiffre d'Affaires est ainsi en progression de 18,59 % par rapport à l'exercice précédent.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION

En conséquence de la progression du Chiffre d'Affaires, la perte d'exploitation se réduit de 2 249 K€, passant de 9 096 K€ à 6 847 K€.

#### RÉSULTAT FINANCIER

Le montant des dividendes reçus de vos filiales s'élève à 75 802 K€, contre 166 202 K€ pour l'exercice précédent.

Les autres produits financiers, issus des activités de financement au profit de nos filiales, s'élèvent à 34 750 K€, contre 23 081 K€ au cours de l'exercice précédent.

La charge d'intérêts augmente de 25,14 %, passant de 42 486 K€ à 53 167 K€, essentiellement due à une augmentation des besoins. Par ailleurs, le taux de nos ressources externes s'établit à une

moyenne de 2,01 %, contre 2,05 % pour l'exercice précédent. Les autres charges financières incluent une dotation aux provisions sur le prêt EZ Air Interior Limited de 11 734 K€.

Les titres auto-détenus ayant un prix de revient comptable inférieur à leur valeur de marché, il n'est pas comptabilisé de provision pour dépréciation de ces titres.

Le résultat financier ressort ainsi à 43 192 K€.

#### IMPÔT SOCIÉTÉ

Le produit d'impôt enregistré dans les comptes, d'un montant de 16 163 K€, est composé :

• du crédit issu du résultat propre à Zodiac Aerospace	19 152 K€
• des effets de l'intégration fiscale	(1 608) K€
• du crédit mécénat	225 K€
• de la contribution de 3 % sur les dividendes versés en janvier 2017	(1 606) K€

#### RÉSULTAT 2016/2017

Le résultat net avant impôt s'établit à 8 863 K€, contre 135 999 K€ pour l'exercice précédent. Cette diminution est due essentiellement à la variation des dividendes reçus de nos filiales, pour 90 400 K€, et à la comptabilisation de charges exceptionnelles, pour 27 062 K€, relatives au projet de rapprochement avec le Groupe Safran.

#### EFFECTIFS 2016/2017

Les effectifs permanents à la clôture de l'exercice étaient de 277 salariés, contre 245 au 31 août 2016.

### II – BILAN

#### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ce poste enregistre une hausse liée à :

- l'acquisition de licences pour 5 328 K€, dans le cadre de la poursuite du déploiement de nos outils de système d'information dans les filiales du Groupe ;
- des frais de renégociation des conditions liées aux financements du Groupe concernant notamment les seuils du covenant financier applicables au « Club Deal », l'« Euro PP » et le « Schuldschein », et des frais de mise en place de la convention de crédit en date du 7 juin 2017, pour 5 742 K€.

Les dotations aux amortissements sur ces postes se sont élevées à 4 943 K€.

#### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles ont augmentées de 1 601 K€ en valeur brute sur l'exercice et les dotations se sont élevées à 1 635 K€.

## ACTIVITÉ SUR LES TITRES DE PARTICIPATION

### a. Titres de participation

La valeur brute des titres n'enregistre pas de variation sur l'exercice, la valeur nette ayant, quant à elle, fait l'objet d'une reprise de 700 K€.

### b. Autres titres immobilisés

#### Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 août 2017 :

##### • Contrat de liquidité

Les montants sont représentatifs d'un contrat de liquidité mis en place avec Kepler Cheuvreux (ex Crédit Agricole Cheuvreux), en vue de favoriser la liquidité de transactions et de maintenir la régularité des cotations de titres euros utilisés sous forme de 20 000 actions de votre Société, pour une valeur de 458 K€. Le solde des liquidités mises à disposition de Kepler Cheuvreux dans le cadre de ce contrat est placé sur un compte courant rémunéré pour un montant de 825 K€, inscrit au bilan sur la ligne « Autres immobilisations financières ».

##### • Actions auto-détenues

Les montants sont représentatifs de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions mis en place avec un prestataire de services en février 2008, portant sur un maximum de 5 % du capital et utilisé sous forme de 13 900 000 actions de notre Société. Un total de 163 526 actions ont été prélevées les 12 février et 5 juin 2017 au titre de la livraison des actions issues des Plans annuels. Le nombre résiduel d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 647 696, soit 4,32 % des actions en circulation, pour une valeur 81 268 K€.

## CRÉANCES D'EXPLOITATION

L'augmentation de 7,9 M€ provient essentiellement du poste État pour un montant de 5,1 M€, correspondant à l'excédent supplémentaire d'acomptes d'impôt versés par rapport à l'année passée, et de 2,6 M€ d'augmentation de créances sur nos filiales.

## PRÊTS AUX SOCIÉTÉS DU GROUPE

Au 31 août 2017, les filiales emprunteuses avaient un encours de 1 224 993 K€, contre 1 086 045 K€ au 31 août 2016. À cela s'ajoutent temporairement les montants à collecter au titre de l'intégration fiscale, soit 13 641 K€, contre 9 240 K€ sur l'exercice précédent.

Les filiales prêteuses avaient un encours de 1 071 860 K€, contre 766 891 K€ au 31 août 2016, auquel s'ajoutent les montants issus de l'intégration fiscale pour 16 299 K€, contre 24 262 K€ l'an passé.

Le solde net du financement des filiales au profit de Zodiac Aerospace hors effet de l'intégration fiscale a diminué de 166 021 K€, passant de 319 155 K€ à 153 134 K€.

## INFORMATIONS RELATIVES AUX DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS MENTIONNÉS À L'ARTICLE D. 441-4 DU CODE DE COMMERCE

En application des dispositions du Code de commerce, nous vous indiquons la décomposition, conformément à l'arrêté du 20 mars 2017 sur les délais de paiement de nos fournisseurs et clients, faisant apparaître :

- les factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ;
- les factures reçues et émises ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice.

### Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

(en euros)	Article D. 441 I, 1 <sup>o</sup> du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 I, 2 <sup>o</sup> du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>										
Nombre de factures concernées					657					175
Montant cumulé des factures concernées HT	5 424 696	1 274 887	1 326 622	1 986 732	10 012 937	4 137 698	532 287	1 779 654	924 434	7 374 073
Pourcentage du montant total HT des factures reçues de l'exercice	51 %	1,2 %	1,3 %	1,9 %	9,4 %					
Pourcentage du montant total HT des factures émises de l'exercice						2,6 %	0,3 %	1,1 %	0,6 %	4,6 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées</b>										
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant total HT des factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L 441-6 ou article L 441-3 du Code de commerce)</b>										
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.					Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.				

**Factures reçues et émises ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice**

(en euros)	Article D. 441 II du Code de commerce : <b>Factures reçues ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice</b>					Article D. 441 II du Code de commerce : <b>Factures émises ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice</b>				
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et et plus)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et et plus)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>										
Nombre de factures concernées					5 521					-
Montant cumulé des factures concernées HT	42 575 786	24 946 724	6 396 840	5 505 664	79 425 014	110 829 834	22 100 533	6 189 138	3 449 722	145 569 228
Pourcentage du montant total HT des factures reçues de l'exercice	30,8 %	18,1 %	4,6 %	4,0 %	57,5 %					
Pourcentage du montant total HT des factures émises de l'exercice						45,5 %	9,1 %	2,5 %	1,4 %	58,5 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées</b>										
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant total HT des factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L 441-6 ou article L 441-3 du Code de commerce)</b>										
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.					Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.				

**CAPITAUX PROPRES**

Les fonds propres, avant distribution des dividendes, ont diminué de 17 707 K€, passant de 868 273 K€ à 850 566 K€.

Cette variation se décompose comme suit :

• résultat net de l'exercice 2016/2017	25 026 K€
• augmentation du produit de l'émission de 859 555 actions <sup>(1)</sup> au titre des souscriptions d'options	46 038 K€
• variation des provisions réglementées	(4) K€
• dividendes distribués <sup>(2)</sup>	(88 767) K€
	<b>(17 707) K€</b>

**AUTRES FONDS PROPRES**

En mars 2016, Zodiac Aerospace a mis en place un instrument hybride, d'une durée illimitée, pour un montant de 250 M€ classé dans cette rubrique. Cet instrument a été maintenu au 31 août 2017 et ne donne accès à aucune création potentielle d'actions ou d'instrument dérivé sur actions.

**DETTES FINANCIÈRES**

Le « Club Deal » du 14 mars 2014 d'un montant de 1 030 M€ avait été signé pour une durée initiale de 5 ans ; il présentait une option d'extension pour une année supplémentaire à la demande de Zodiac Aerospace pendant chacune des deux années suivantes, à la date anniversaire de sa mise en place.

Zodiac Aerospace a utilisé à deux reprises cette faculté contractuelle d'étendre la maturité pour une année supplémentaire et cette extension a été acceptée par l'ensemble des banques participant au « Club Deal ». L'échéance initiale du crédit a donc été portée au mars 2021.

Ce crédit était utilisé au 31 août 2017, pour un montant de 176,5 M€.

En mars 2016, un « Euro PP » avait été mis en place pour un montant de 230 M€ ayant une maturité de 7 ans, à échéance au 10 mars 2023.

Cet « Euro PP » était venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€ à échéance en juillet 2018, et la première tranche de 133 M€ du « Schuldschein » arrivant à échéance en juillet 2016.

Après remboursement de cette première échéance du « Schuldschein », Zodiac Aerospace dispose, sur ce crédit, d'un montant résiduel de 402 M€ comportant deux tranches :

- une tranche de maturité initiale de 5 ans, ayant une échéance au 25 juillet 2018, d'un montant de 243 M€ ;
- une tranche de maturité initiale de 7 ans, ayant une échéance au 27 juillet 2020, d'un montant de 159 M€.

En juin 2017, Zodiac Aerospace a renégocié le covenant appliqué sur l'ensemble de ces financements. L'accord a été obtenu sur la quasi-totalité des financements.

Seuls 27 M€ détenus par des investisseurs « Schuldschein » ont fait l'objet d'un refus. Ces participations ont donné lieu à un remboursement anticipé par le tirage d'une ligne de crédit prévue à cet effet.

Cette ligne de crédit, mise en place le 7 juin 2017, a une échéance au 31 décembre 2018 et est soumise au même covenant que les autres financements.

Le montant total du « Schuldschein » de juillet 2013 est donc de 375 M€ après remboursement anticipé, réparti en deux tranches :

- la tranche à échéance au 25 juillet 2018, d'un montant de 221 M€ ;
- la tranche à échéance au 27 juillet 2020, d'un montant de 154 M€.

Le seuil du covenant sur l'intégralité des financements doit désormais être inférieur ou égal à :

- 3,50 au 31 août 2017 et 31 août 2018 ;
- 3,25 au 31 août 2019 ;
- 3,00 au 31 août 2020 et suivants.

Le covenant (Dette nette/EBITDA consolidé) incluant ou non le « Mark to Market » positif de nos instruments de couverture de change est respecté au 31 août 2017.

(1) Hors création de 1 759 781 actions attribuées au titre des dividendes.

(2) Dividendes distribués sous forme de numéraire, 53 537 K€, et par création de 1 759 781 actions pour 70 K€ assorties d'une prime d'émission de 35 161 K€.

Par ailleurs, notre programme de Billets de Trésorerie était mobilisé à la clôture pour un montant de 673 M€ auquel venaient s'ajouter les avances devises à hauteur de 24,9 M€.

## COUVERTURES DE RISQUES

### a) de taux :

Zodiac Aerospace dispose de contrats de swaps de taux d'intérêt contre les variations de l'Euribor 6 mois mis en place dans le cadre du financement « Schuldschein » et couvrant les périodes du 25 juillet 2013 au 25 juillet 2018, pour un montant total de 50 M€ à un taux de 1,11 %.

### b) de change :

Au 31 août 2017, Zodiac Aerospace avait des couvertures de change actives afin de couvrir :

- une partie du chiffre d'affaires 2016/2017 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 212,1 M\$, et pour son compte à hauteur de 10,2 M\$ ;
- une partie des achats 2016/2017 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 0,9 MGBP, 7,4 M€ et 1,9 MZAR ;
- une partie du chiffre d'affaires 2017/2018 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 959,9 M\$, et pour son propre compte à hauteur de 40,7 M\$.

## ACTIONNARIAT

Le nombre d'actions en circulation au 31 août 2017 est de 292 691 769.

Au cours de l'exercice 2016/2017, 859 555 actions ont été créées par exercice d'options de souscriptions et 1 759 781 l'ont été au titre du paiement du dividende en actions intervenu le 14 février 2017.

Au 31 août 2017, les actionnaires inscrits au nominatif représentent 41,6 % des actions et 53,3 % des droits de vote retraités des actions auto-détenues. La répartition du capital de Zodiac Aerospace à cette date, à la connaissance de la Société, figure dans le tableau page suivante. Le nombre d'actions détenu par les salariés était de 4 178 190, représentant 1,4 % du capital et 6 573 213 droits de vote représentant 1,8 % du total.

Également, à la connaissance de la Société, aucun des « autres actionnaires » figurant dans ce tableau, ne détient 5 % ou plus, du capital social ou des droits de vote. D'autre part, en considération de la loi sur l'épargne salariale du 19 février 2001, il est précisé que la part du capital détenue par les salariés de la Société et le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, dans le cadre d'un plan de gestion collectif, n'atteint pas 3 %.

Il est précisé qu'au 31 août 2017, la Société n'a reçu aucune information en application de l'article L. 233-12 (autocontrôle) du Code de commerce. La Société a reçu, au cours de l'exercice, en application de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une déclaration de franchissement du seuil de 5 % du capital de Zodiac Aerospace ;

- le 13 mars 2017, la société de droit américain de l'État du Delaware, Artisan Partners Limited Partnership, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 5 % du capital et détenir, pour le compte desdits fonds, 14 590 924 actions, représentant à la date de cette opération, 4,99 % du capital et 3,86 % des droits de vote.

Il est rappelé que certains actionnaires sont liés par un engagement collectif de conservation, conclu en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts, enregistré le 20 juin 2016 auprès de l'administration fiscale. Cet engagement collectif de conservation court pour une durée de deux ans, prorogeable tacitement par période de 12 mois (sauf notamment en cas de dénonciation par l'une des parties).

Au 31 août 2017, les titres soumis aux conventions précitées représentaient environ 23 % du capital et 34 % du total des droits de vote attachés aux actions émises par Zodiac Aerospace.

À cette même date, les actionnaires mandataires sociaux et/ou détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote et signataires de ces conventions sont, par ailleurs : la famille Louis Desanges, la famille Didier Domange, la famille Vincent Gerondeau, et la famille Maurice Pinault.

Il est rappelé que certains actionnaires sont liés par un engagement collectif de conservation, conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts et enregistré le 21 décembre 2005 auprès de l'administration fiscale. Cet engagement collectif de conservation a été conclu pour une durée de 6 ans à compter de cette date, prorogeable tacitement par période de 12 mois (sauf notamment en cas de dénonciation par l'une des parties). Cet engagement est toujours en vigueur. Il confère en outre à ses signataires un droit mutuel de préemption sur les titres engagés.

Certains actionnaires ont en outre conclu le 18 juin 2012, une convention d'incessibilité afin de poursuivre la consolidation des engagements collectifs de conservation fiscaux.

Cette convention a été conclue pour une durée initiale d'un an, prorogeable tacitement par période de 12 mois. Cette convention est toujours en vigueur. Elle prévoit, par exception à l'engagement d'incessibilité, une faculté de respiration à hauteur de 10 % du nombre de titres pactés par chaque signataire, sous réserve que l'ensemble agrégé des titres soumis à ladite convention ne vienne pas à représenter moins de 20 % du capital et des droits de vote de Zodiac Aerospace.

Par ailleurs, dans le cadre du projet de rapprochement avec Safran, certains actionnaires signataires de l'engagement collectif de conservation du 20 juin 2016 précité ont conclu avec Safran, le 13 juin 2017 :

- un engagement de blocage et d'apport à l'offre publique annoncée par Safran sur les titres Zodiac Aerospace, par lequel ces actionnaires s'engagent à bloquer, puis à apporter à l'offre publique tout ou partie de leurs titres Zodiac Aerospace, représentant un total de 18,62 % du capital de Zodiac Aerospace ; et
- un engagement de participation résiduelle, aux termes duquel Safran et les actionnaires signataires se sont engagés à des promesses de vente et d'achat croisées sur des titres représentant un total de 4,76 % du capital de Zodiac Aerospace.<sup>(1)</sup>

(1) Les principaux termes de ces engagements ainsi que l'identité des signataires figurent dans la publication de l'AMF D&I 217C1251 en date du 16 juin 2017.

## Répartition du capital social au 31 août 2017

	Capital		Droits de vote	
	Nombre d'actions	%	Nombre de voix	%
<b>Nominatifs</b>				
Familles	69 871 621	23,9 %	134 083 691	36,6 %
Salariés	4 178 190	1,4 %	6 573 213	1,8 %
FFP Invest	15 113 464	5,2 %	26 755 099	7,3 %
Autres actionnaires	19 510 485	6,7 %	27 084 122	7,4 %
Autocontrôle	12 647 696	4,3 %	-	-
<b>TOTAL TITRES NOMINATIFS</b>	<b>121 321 456</b>	<b>41,5 %</b>	<b>194 496 125</b>	<b>53,2 %</b>
<b>Porteurs</b>				
<b>AUTRES ACTIONNAIRES</b>	<b>171 370 313</b>	<b>58,5 %</b>	<b>171 370 313</b>	<b>46,8 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>292 691 769</b>	<b>100 %</b>	<b>365 866 438</b>	<b>100 %</b>

## Options de souscription

L'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 a approuvé la cessation par anticipation de l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte du 8 janvier 2014 à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe. En conséquence, il n'y a plus d'attribution d'options de souscription 2016/2017.

## Attribution d'actions gratuites

Les actions gratuites attribuées par le Directoire, après consultation du Conseil de Surveillance, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 31 août 2017, sont au nombre de 703 940 (0,24 % du capital).

Les conditions dans lesquelles ces actions peuvent être attribuées suivent la loi et les règles définies par l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016.

## Programme de rachat d'actions

Votre Société n'a pas fait usage de l'autorisation renouvelée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 janvier 2017. Les 12 février et 5 juin 2017, 163 526 actions ont été prélevées pour être remises à des salariés du Groupe au titre de l'acquisition des actions gratuites qui leur avaient été attribuées. En conséquence, le nombre d'actions auto-détenues au 31 août 2017 a été ramené à 12 647 696, correspondant à 4,32 % du capital à la même date.

## Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité, mis en place le 18 janvier 2007 par votre Société, a été reconduit en 2011. Ce contrat a pour objectif de favoriser la liquidité de transactions et de maintenir la régularité des cotations de titres (cf. § Activité sur les titres de participations/b.).

Au cours de l'exercice, les mouvements sur ce contrat ont été les suivants :

- le nombre de titres achetés a été de 837 930 au cours moyen de 21,90 € ;
- le nombre de titres vendus a été de 925 578 au cours moyen de 22,50 €.

Il n'y a pas de frais de négociation, mais une commission annuelle forfaitaire de 36 K€ ainsi qu'une rémunération discrétionnaire annuelle de 24 K€.

Il n'y a eu aucune réallocation de ces titres. Ces titres, au nombre de 20 000, représentent 0,00683 % du nombre d'actions en circulation au 31 août 2017, pour une valeur de 458 K€.

Par ailleurs, le solde des liquidités mises à disposition de Kepler Cheuvreux dans le cadre de ce contrat, est placé sur un compte courant rémunéré pour un montant de 825 K€.

AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS  
DONNÉES AU DIRECTOIRE

Ces autorisations et délégations figurent dans les tableaux ci-après.

## État des autorisations et délégations en cours et consenties au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte (AGM) des actionnaires du 14 janvier 2016 et du 19 janvier 2017

## Autorisations de rachat et d'annulation d'actions propres

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum autorisé au 31 août 2017	Utilisation au 31 août 2017
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions. <sup>(1)</sup>	19 janvier 2017 (6 <sup>ème</sup> résolution)	19 juillet 2018 (18 mois) <sup>(1)</sup>	Rachat d'un nombre d'actions tel que le nombre d'actions détenues par la Société ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital. Montant maximal de 300 millions d'euros.	Mouvements de l'exercice <sup>(2)</sup> : - achat : 0 - vente : 0
Autorisation à l'effet de réduire le capital par annulation des actions détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions.	19 janvier 2017 (14 <sup>ème</sup> résolution)	19 juillet 2018 (18 mois) <sup>(1)</sup>	Annulation dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois.	Actions annulées sur l'exercice : 0

(1) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018 de renouveler cette autorisation conformément aux projets de texte des résolutions qui seront soumises au vote des actionnaires.

(2) Hors contrat de liquidité.

## Délégations en vue d'augmenter le capital

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum de l'émission autorisé, en nominal	Modalité de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 août 2017
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital.	19 janvier 2017 (15 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	2 500 000 € <sup>(1)(2)(3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes.	19 janvier 2017 (16 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	Dans la limite du montant global des sommes pouvant être incorporées au capital à la date de leur incorporation.	-	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'une offre au public.	19 janvier 2017 (17 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	1 200 000 € <sup>(1)(2)(3)</sup>	Prix d'émission au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'une offre par placement privé.	19 janvier 2017 (18 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	1 200 000 € <sup>(1)(2)(3)</sup> (plafond commun aux délégations consenties par l'AGM aux termes de la 12 <sup>ème</sup> résolution).	Prix d'émission au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, décidée en application des 15 <sup>ème</sup> , 17 <sup>ème</sup> et/ou 18 <sup>ème</sup> résolutions précédemment visées.	19 janvier 2017 (19 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	Dans la limite du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission initiale a été décidée. <sup>(1)(2)(3)</sup>	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société.	19 janvier 2017 (20 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	1 200 000 € <sup>(1)(2)(3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération d'apports en nature.	19 janvier 2017 (21 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	Dans la limite de 10 % du capital social. <sup>(1)(2)(3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	19 janvier 2017 (22 <sup>ème</sup> résolution)	19 mars 2019 (26 mois) <sup>(1)</sup>	300 000 €	Prix d'émission ne pouvant être inférieur au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.	Néant

(1) Étant également rappelé que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ainsi émises ne pourra excéder 300 000 000 d'euros, plafond commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée aux termes des 17<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions.

(2) Étant également rappelé que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre des 17<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions, ne pourra excéder le plafond nominal global de 2 500 000 euros visé à la 15<sup>ème</sup> résolution.

(3) Étant également rappelé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de la 19<sup>ème</sup> résolution s'imputera, dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant prévu dans la 17<sup>ème</sup> résolution.

## État des autorisations et délégations en cours et consenties au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte (AGM) des actionnaires du 14 janvier 2016

### Autorisations en vue d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et/ou aux mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum autorisé	Modalité de détermination du prix d'exercice des options et/ou d'émission	Utilisation au 31 août 2017
Autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe	14 janvier 2016 (17 <sup>ème</sup> résolution)	14 mars 2018 26 mois <sup>(1)</sup>	Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital, soit 0,3 % par plan annuel <sup>(1)</sup>	–	1 470 541

(1) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018 de renouveler cette autorisation conformément aux projets de texte des résolutions qui seront soumises au vote des actionnaires.

Il est précisé qu'à l'intérieur de ces plafonds et sous-plafonds, le nombre total des actions, attribuées gratuitement à des mandataires sociaux, ne pourra pas représenter plus de 0,17 % du capital de la Société, soit 0,085 % par plan annuel.

## PROJET DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS SOUMIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 9 JANVIER 2018

Les autorisations suivantes, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017 (aux termes de ses 6<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions) en vue d'autoriser le Directoire à racheter des actions propres de la Société et à les annuler, venant à expiration en 2018, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire de nouvelles autorisations de même nature, dans une limite de montant de 300 M€, de pourcentage du capital, soit respectivement de 5 % et 10 %, pour une valeur unitaire maximum d'achat par action de 35 euros et pour une durée de 18 mois :

- autorisation à donner au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (5<sup>ème</sup> résolution) ;
- autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation des actions détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions (21<sup>ème</sup> résolution).

L'autorisation suivante, consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 (aux termes de sa 17<sup>ème</sup> résolution) en vue d'autoriser le Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe, venant à expiration en 2018, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire une nouvelle autorisation de même nature : pour une durée de 26 mois, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pouvant représenter plus de 0,6 % du capital (22<sup>ème</sup> résolution).

- Le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire une nouvelle délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (23<sup>ème</sup> résolution).

## PROJET DE MODIFICATIONS STATUTAIRES SOUMIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 9 JANVIER 2018

Le Directoire propose à l'Assemblée Générale des Actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018 les modifications statutaires suivantes :

- article 19 – « Durée des fonctions » (24<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 20 – « Actions de garantie » (25<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 21 – « Organisation et Fonctionnement du Conseil de Surveillance » (26<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 25 – « Nomination - Pouvoirs » (27<sup>ème</sup> résolution).

## AFFECTATION DES RÉSULTATS

Le Directoire propose de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 et d'affecter l'intégralité du résultat de l'exercice 2016/2017 comme suit :

Résultat bénéficiaire de l'exercice	25 025 506,09 €
Dotations à la réserve légale	(10 477,35) €
Affectation du solde en totalité au compte report à nouveau	25 015 028,74 €
Solde du report à nouveau après affectation	573 983 797,92 €



Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé que les dividendes distribués au titre des trois précédents exercices ont été les suivants :

Exercice clos le :	31 août 2016	31 août 2015	31 août 2014
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	277 404 533	276 405 154	275 329 159
Dividende distribué ar action <sup>(2)</sup>	0,32 € <sup>(3)</sup>	0,32 €	0,32 €

(1) Nombre d'actions ayant donné droit à paiement du dividende (déduction faite des actions auto-détenues au jour de la mise en paiement du dividende).

(2) Montant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts pour les personnes physiques résidant fiscalement en France.

(3) L'Assemblée Générale Mixte en date du 19 janvier 2017 a conféré à chaque actionnaire, pour la moitié du dividende mis en distribution, l'option de recevoir le paiement du dividende, soit en numéraire, soit en actions.

## PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2017/2018

Votre Société continuera à jouer son rôle de holding industriel du Groupe et à fournir des services aux sociétés du Groupe.

Elle continuera, par ailleurs, à encaisser les dividendes en provenance de ses filiales françaises et étrangères.

Dans le cadre du projet de rapprochement avec Safran annoncé le 24 mai 2017, Safran devrait prendre le contrôle de Zodiac Aerospace en cas de réussite de l'offre publique d'achat à titre principal et de l'offre publique d'échange plafonnée à titre subsidiaire devant être prochainement initiée par Safran sur la totalité du capital social de Zodiac Aerospace. Le Groupe Zodiac Aerospace aura donc vocation à être intégré au Groupe Safran à l'issue de cette opération.

## Bilan

### Actif

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant brut	Amortissement ou dépréciation	Montant net au 31/08/2017	Montant net au 31/08/2016
Immobilisations incorporelles	(note 1.A et annexes 1 et 2)	43 213	20 793	22 420	10 947
Immobilisations corporelles	(annexes 1 et 2)	27 757	19 797	7 960	7 944
Immobilisations financières	(note 1.B et annexe 3)	1 945 776	5 716	1 940 060	1 946 133
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 016 746</b>	<b>46 306</b>	<b>1 970 440</b>	<b>1 965 074</b>
Créances d'exploitation		36 907	–	36 907	29 055
Créances diverses					
Débiteurs divers et prêts filiales		1 238 634	15 079	1 223 555	1 092 058
Disponibilités		532 612	–	532 612	159 398
Charges constatées d'avance		4 163	–	4 163	3 617
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	(note 1.C)	<b>1 812 316</b>	<b>15 079</b>	<b>1 797 237</b>	<b>1 284 128</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 829 062</b>	<b>61 385</b>	<b>3 767 677</b>	<b>3 249 202</b>

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

### Passif

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant net au 31/08/2017	Montant net au 31/08/2016
Capital		11 708	11 603
Primes d'émission et d'apport		239 053	193 119
Écarts de réévaluation		252	252
Réserve légale		1 160	1 158
Réserve sur plus-value long terme		–	–
Autres réserves		23 827	23 827
Report à nouveau		548 969	494 403
Résultat de l'exercice		25 026	143 336
Provisions réglementées	(note 2)	571	575
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	(note 6)	<b>850 566</b>	<b>868 273</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	(note 6 bis)	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	(note 2)	<b>2 736</b>	<b>2 459</b>
Dettes financières		2 602 314	2 099 934
Dettes d'exploitation		61 483	27 536
Dettes diverses		578	1 000
<b>TOTAL DETTES</b>	(note 4)	<b>2 664 375</b>	<b>2 128 470</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 767 677</b>	<b>3 249 202</b>

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

## Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes*	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes	(note 7)	160 228	135 109
Autres produits		3 822	185
		<b>164 050</b>	<b>135 294</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats matières, charges externes et autres approvisionnements		105 985	97 986
Impôts et taxes		1 846	1 460
Frais de personnel	(note 8)	55 780	38 866
Dotations aux amortissements		7 286	6 078
		<b>170 897</b>	<b>144 390</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(6 847)</b>	<b>(9 096)</b>
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participation	(annexe 4)	75 802	166 202
Autres intérêts et produits assimilés		34 750	23 085
Gains de change		6	-
Reprises sur provisions		776	-
		<b>111 334</b>	<b>189 287</b>
<b>Charges financières</b>			
Charges d'intérêts		53 167	42 486
Pertes de change		3 206	1 212
Dotations et autres charges financières		11 769	267
		<b>68 142</b>	<b>43 965</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	(note 9)	<b>43 192</b>	<b>145 322</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>36 345</b>	<b>136 226</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		15	1
Sur opérations en capital		69	858
Reprises sur provisions		346	235
		<b>430</b>	<b>1 094</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		27 516	-
Sur opérations en capital		54	1 120
Dotations aux amortissements et aux provisions		342	201
		<b>27 912</b>	<b>1 321</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	(note 10)	<b>(27 482)</b>	<b>(227)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	(note 11)	<b>(16 163)</b>	<b>(7 337)</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>275 814</b>	<b>325 675</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>250 788</b>	<b>182 339</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>25 026</b>	<b>143 336</b>

(\*) Le détail de ces notes figure dans le rapport annuel disponible sur le site internet de la Société.

**FILIALES ET PARTICIPATIONS**

(en milliers d'unités monétaires)

	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Unité monétaire	Capital social	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Résultat du dernier exercice clos
<b>Renseignements détaillés par filiales</b>					
Cantwell Cullen & Company Inc.	100,00	CAD	1 000	46 888	1 465
Evac GmbH	100,00	€	7 109	29 926	3 591
Evac Train Vacuum System Trading	100,00	CNY	1 104	415	3
EZ Air Interior Ltd	50,00	€	200	(21 550)	(6 402)
Immobilière Galli	100,00	€	21 000	7 997	119
IN Services Asia	100,00	USD	1 000	1 852	18
OEM Defense Services	20,00	€	100	2 080	-
OEM Services	25,00	€	1 545	1 495	-
TriaGnoSys GmbH	100,00	€	25	4 475	520
Zodiac Aero Duct Systems	100,00	€	4 000	10 045	4 831
Zodiac Aerosafety Systems	100,00	€	213 595	356 989	20 327
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	99,90	MXN	3 000	76 799	14 396
Zodiac Aerospace Germany Investment GmbH	100,00	€	2 597	131 566	525
Zodiac Aerospace Holding Australia PTY Ltd	100,00	AUD	3 050	(120)	-
Zodiac Aerospace (Jiangsu) Co., Ltd	51,00	CNY	12 715	(4 810)	983
Zodiac Aerospace Maroc	99,99	MAD	74 659	(1 366)	4 056
Zodiac Aerospace Netherlands Investment NV	100,00	€	15 000	53 764	49 258
Zodiac Aerospace Services Europe	100,00	€	17 548	11 496	2 972
Zodiac Aerospace Services Middle East	100,00	USD	1 000	138	243
Zodiac Aerospace Services UK Ltd	100,00	€	461	4 191	559
Zodiac Aerospace UK Investment Ltd	100,00	£	195 000	61 112	(111)
Zodiac Aerotechnics	100,00	€	20 399	166 575	57 767
Zodiac Coating	100,00	€	7 367	779	1 374
Zodiac Automotive Tunisie	100,00	€	4 477	132	127
Zodiac Cabin Interiors Europe	100,00	€	165	12 185	3 699
Zodiac Composite Monuments Tunisie	0,01	€	3 128	73	148
Zodiac Engineering	100,00	€	50	(44)	378
Zodiac Equipments Tunisie	99,86	€	2 018	16 346	3 451
Zodiac Fal Support France SARL	100,00	€	8	420	(98)
Zodiac Interconnect UK	100,00	£	1	10 316	4 309
Zodiac Parachutes Industries of Southern Africa (PISA)	100,00	ZAR	15 000	23 627	(1 410)
Zodiac Seats France	100,00	€	20 000	106 065	(8 954)
Zodiac Seats Tunisie SARL	100,00	€	3 700	1 133	(1 767)

(en milliers d'euros)

	Filiales françaises	Filiales étrangères
<b>Renseignements globaux</b>		
Valeur comptable brute des titres détenus	1 267 843	595 370
Valeur comptable nette des titres détenus	1 267 843	589 654
Dividendes encaissés	75 182	620

## Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société au cours des cinq derniers exercices

	Exercice 2012/2013	Exercice 2013/2014	Exercice 2014/2015	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	11 486	11 537	11 576	11 603	11 708
Nombre d'actions ordinaires existantes	57 431 022	288 434 325	289 404 257	290 072 433	292 691 769
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b> (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes et produits accessoires	78 871	85 290	108 353	135 108	160 228
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	31 021	45 072	200 432	142 121	26 910
Impôt sur les bénéfices	(9 228)	(17 308)	(7 605)	(7 337)	(16 163)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	33 810	54 544	197 051	143 336	25 026
Résultat distribué	87 790	88 105	88 449	88 767	-
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,70	0,22	0,71	0,49	0,09
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,59	0,19	0,68	0,49	0,08
Dividende net attribué à chaque action	1,60	0,32	0,32	0,32 <sup>(1)</sup>	-
<b>IV - PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	151	170	205	241	283
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	17 958	25 453	22 187	27 307	38 165
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)	8 550	9 847	11 346	11 559	17 616

(1) Il est rappelé que l'Assemblée Générale Mixte en date du 19 janvier 2017 a conféré à chaque actionnaire, pour la moitié du dividende mis en distribution, l'option de recevoir le paiement du dividende, soit en numéraire, soit en actions.

# Rapports des Commissaires aux comptes

## RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

A l'Assemblée Générale de la société Zodiac Aerospace,

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société, à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2016 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Évaluation des titres de participation

##### Risque identifié

Au 31 août 2017, la valeur nette des titres de participation s'élève à M€ 1.863.

Comme indiqué dans la note « Immobilisations financières » du paragraphe 1.c « Principe, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux

comptes annuels, les titres de participation sont évalués à leurs coûts d'achat (hors frais accessoires) ou à leurs valeurs d'apport. Lorsque la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette inscrite dans les comptes, une provision pour dépréciation est constituée. Lors de l'acquisition de sociétés, comportant des clauses de complément de prix fixes ou variables fondées sur leur performance économique future, celles-ci sont comptabilisées en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette en créditeurs divers, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue et éventuellement ajustée à chaque clôture selon les réalisations et la mise à jour des perspectives escomptées.

L'évaluation des titres de participation requiert donc l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Nous avons donc considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

##### Notre réponse

Nos procédures d'audit ont consisté à contrôler la valeur de réalisation retenue sur les principales composantes du portefeuille de titres.

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs de réalisation des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté notamment à examiner la méthode d'évaluation et les éléments chiffrés retenus par la direction et à comparer les capitaux propres avec les comptes des entités à la date de clôture.

### VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace par l'assemblée générale approuvant les comptes du 31 août 2011 pour le cabinet FIDAUDIT (qui a succédé au cabinet Fideuraf acquis par FIDAUDIT en 2005) et du 31 août 1991 pour le cabinet Ernst & Young Audit, le mandat étant auparavant détenu par d'autres entités dont l'historique n'a pas pu être reconstitué.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

## RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une

anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

## RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Avec l'ISAE et l'École Polytechnique

##### Personne concernée

M. Olivier Zarrouati, président du directoire (jusqu'au 15 juin 2017).

##### Chaire Innovation Technologie et Entreprenariat portée par ISAE

L'assemblée générale du 15 janvier 2015 approuvait la conclusion d'une convention réglementée relative à la création d'une Chaire Innovation Technologie et Entreprenariat portée notamment par l'ISAE et l'École Polytechnique.

Cette convention, signée le 19 janvier 2015, a pour ambition de mettre en place un ensemble de programmes pédagogiques destiné à favoriser le processus de création d'entreprises et de représenter une plateforme de développement personnel pour les étudiants.

Votre société, par le concours de l'ISAE dont M. Olivier Zarrouati en est le président, en est devenue l'un des partenaires. Le groupe Zodiac Aerospace espère ainsi attirer en son sein de nouveaux talents en ingénierie aéronautique.

La contribution de votre société sera d'un montant maximal de K€ 290 par an, à compter de l'exercice 2014-2015 et pour une période de trois exercices. Au cours de l'exercice 2016-2017, la contribution versée par votre société s'élève à K€ 130 permettant ainsi d'atteindre le montant maximal défini dans la convention.

#### 2. Avec M. Olivier Zarrouati, président du directoire (jusqu'au 15 juin 2017)

##### Indemnité de non-concurrence

Le conseil de surveillance, ayant décidé de se référer aux recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 relatives aux rémunérations des dirigeants de sociétés cotées, a adopté lors de sa séance du 19 novembre 2009, dans le cadre des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce, la délibération qui définit l'indemnité de non-concurrence en cas de départ qui serait due à M. Olivier Zarrouati en sa qualité de président du directoire.

Cet engagement a donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé à la suite du départ anticipé de M. Zarrouati, le 15 juin 2017. Les conditions financières de ce départ intégraient notamment une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération d'une année calculée sur la base de la rémunération (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de son départ, payable mensuellement au cours de cette période, soit un montant brut de € 620.000 payable sur douze mois.

Dans ce cadre, votre société a enregistré un montant brut de € 129.167 au titre de cette indemnisation au cours de l'exercice 2016-2017 correspondant à deux mois et demi sur les douze mois prévus.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial

Ernst & Young Audit

Valérie Quint

Bruno Agez



## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2017.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et,
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **I. Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### **II. Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

### **Les attestations et rapports suivants des Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège de la société Zodiac Aerospace :**

- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées.
- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des actions de parrainage et de mécénat.
- Rapports des Commissaires aux comptes émis au titre des résolutions extraordinaires.



# ZODIAC AEROSPACE

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11 708 658,24 €  
Siège social : 61, rue Pierre Curie, 78370 PLAISIR  
729 800 821 RCS VERSAILLES

Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) du mardi 9 janvier 2018

## Demande de documents et de renseignements

### FORMULAIRE À ADRESSER À :

#### SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Service des Assemblées  
SGSS/SBO/CIS/ISS/GMS  
CS 30812  
44308 NANTES Cedex 3

Je soussigné(e),

Nom : .....  
(M., Mme ou Dénomination sociale)

Prénom usuel : .....

Adresse complète (domicile ou siège social) : .....

propriétaire de ..... actions nominatives (compte nominatif n°.....)

et/ou de ..... actions au porteur inscrites en compte chez<sup>(1)</sup> .....

de la société Zodiac Aerospace (la « Société »),

demande à SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, Service des Assemblées, SGSS/SBO/CIS/ISS/GMS, CS 30812, 44308 NANTES Cedex 3, conformément aux dispositions de l'article R. 225-88 du Code de commerce, de lui faire parvenir, à l'adresse indiquée ci-dessus, les documents et renseignements, tels qu'ils sont visés par l'article R. 225-83 du Code de commerce, concernant l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires<sup>(2)</sup> appelée à se réunir le 9 janvier 2018, à 16 heures, Palais des Congrès de Versailles – 10 rue de la Chancellerie – 78000 Versailles.

Fait à ....., le .....

Signature

(1) Les actionnaires dont les titres sont inscrits au porteur voudront bien (i) indiquer le nom et l'adresse de l'établissement chargé de la gestion de leurs titres et (ii) justifier de leur qualité par la transmission d'une attestation d'inscription dans les comptes de titres au porteur de leur intermédiaire habilité.

(2) Conformément à l'article R. 225-88 alinéa 3 du Code de commerce, les actionnaires titulaires d'actions nominatives peuvent, par une demande unique, obtenir de la Société l'envoi des documents et renseignements visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce, à l'occasion de chacune des assemblées générales ultérieures.

Au cas où l'actionnaire désirerait bénéficier de cette faculté, mention devra en être portée sur la présente demande.









**Direction de la communication Groupe Zodiac Aerospace**

**Conception :** Christophe Loton

**Réalisation de la brochure :** Gillet M&M - Vitafree

**Crédit photos :** Photothèque Zodiac Aerospace

**Impression :** Imprimerie Desbouis Grésil - Imprimé en France





ZODIAC AEROSPACE - 61 rue Pierre Curie - CS 20001 - 78373 Plaisir Cedex - France  
Téléphone: +33 1 61 34 23 23 - Fax: +33 1 61 34 24 41 - [www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com)

ZODIAC AEROSPACE - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11 708 658,24 € - 729 800 821 RCS Versailles