

Plaisir, le 18 décembre

Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise

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 2012.

A) OBJECTIFS ET DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe Zodiac Aerospace définit le contrôle interne comme étant un processus mis en oeuvre par son Directoire et son Comité exécutif, ses dirigeants et son personnel, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux risques de l'entreprise (cf. section 3 "Gestion des risques", page suivante) au titre :

- de l'identification, de la prévention et de la gestion des principaux risques du Groupe ;
- de la conformité aux lois et aux réglementations ainsi que des comportements éthiques ;
- de l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- de la fiabilité des informations financières et comptables ;
- du bon fonctionnement des processus internes du Groupe ;
- de la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude.

Comme tout système de contrôle, celui mis en place par le Groupe ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise soient totalement éliminés.

Le Conseil de Surveillance, via 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, 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 des opportunités pouvant améliorer les performances.

B) ENVIRONNEMENT DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE ZODIAC AEROSPACE

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

1) Organisation du Groupe

Le Groupe Zodiac Aerospace est organisé de la façon suivante :

- une société de tête, Zodiac Aerospace, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe ; cette société est administrée sous la forme d'un Directoire et Conseil de Surveillance ;
- sur l'exercice 2011-2012, trois branches regroupant les sociétés dédiées aux équipements aéronautiques et technologiques, aux équipements de cabines, aux systèmes aéronautiques ainsi qu'une activité services ;
- des sociétés filiales dans chacune des branches. Dans le cadre des opérations définies par le Directoire de Zodiac Aerospace et sous son contrôle, chacune de ces filiales assume toutes les fonctions et les responsabilités d'une entreprise dans le domaine juridique, commercial, technique, industriel, économique, financier, fiscal et social, à l'exception de celles centralisées au niveau du Groupe telles que définies ci-après.

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

- définir et conduire la stratégie du Groupe, ainsi que les processus et procédures Groupe ;

- assurer la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle des sociétés du Groupe en accord avec les règles et principes édictés ;
- réaliser les prestations mutualisées pour le compte des sociétés du Groupe telles que le financement, l'informatique, le juridique, le Lean, les ressources humaines...
- définir les actions destinées à protéger et à renforcer la notoriété du Groupe, et aussi à accroître son efficacité et sa performance.

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

2) Environnement de contrôle

La qualité du dispositif de contrôle interne constitue une préoccupation permanente pour le Groupe qui renforce de manière continue ses dispositifs, à travers notamment une documentation des procédures et la mise en place d'indicateurs supplémentaires. Le contrôle interne s'appuie également sur les responsables des entités opérationnelles.

L'amélioration continue de nos outils informatiques participe à la structuration de notre contrôle interne. L'intranet Groupe est donc le vecteur de diffusion privilégié pour les points de contrôle interne clés, les procédures Groupe ainsi que les données financières et de gestion.

De la même façon, les règles d'éthique, auxquelles le Groupe attache une attention toute particulière, figurent dans le code de déontologie qui est accessible aux salariés du Groupe via l'intranet.

3) Gestion des risques

Selon la définition du cadre de référence de l'AMF, "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 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."

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 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.

Fin 2011, le Groupe a lancé un projet d'amélioration du processus de gestion des risques afin de définir une méthodologie commune à toutes les filiales, notamment en revoyant la cartographie des risques ainsi que le recensement et l'analyse des principaux risques identifiables au regard des objectifs du Groupe, et enfin de renforcer les procédures de gestion de ces risques. Les principaux acteurs de ce processus sont le Comité exécutif, les responsables opérationnels transversaux Groupe ainsi que le management de chacune des filiales également impliqué au travers d'auto-évaluation.

Les principaux risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre "Gestion des risques" page 12 du rapport annuel.

4) Normes et réglementations

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

C) LES PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE

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

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

- fixation des objectifs conformément à ceux définis par le Président du Directoire et présentés au Conseil de Surveillance pour l'ensemble du Groupe ;
- suivi des réalisations ;

- mise en oeuvre des décisions sur des dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe et autorisées par le Conseil de Surveillance ;
- supervision opérationnelle des sociétés, coordination et animation des actions transversales.

2) La direction administrative et financière

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

Son organisation comporte :

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

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

La fonction centrale met en oeuvre 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 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.

3) La direction de l'audit interne

Le Directeur de l'Audit interne reporte au Directeur Administratif et Financier du Groupe ainsi qu'au Président du Directoire. Entre quinze et vingt missions sont réalisées chaque année ; sur l'exercice 2011/2012, comme prévu dans ses objectifs, en complément du suivi de la cartographie des risques, une attention particulière a été portée à des risques transverses et, notamment, le respect de la politique Groupe des droits d'accès et du processus des autorisations d'investissement. 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.

L'Audit interne intervient dans le cadre d'un plan fixé annuellement et validé par le 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 des entretiens réalisés avec les responsables opérationnels des branches du Groupe. Il tient compte également des spécificités des *Business Units* (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, résultat des audits précédents).

L'Audit interne est susceptible d'intervenir dans toutes les sociétés du Groupe, à la fois sur des thèmes opérationnels ou financiers.

Les principales missions de l'Audit interne sont :

- la vérification de la surveillance permanente des procédures de contrôle interne et règles en vigueur au sein du Groupe effectuée par le management ;
- l'évaluation de la pertinence du dispositif de contrôle interne et la mise en place d'actions correctives ;
- la vérification de la bonne application des contrôles limitant les principaux risques identifiés par le Groupe ;
- la réalisation d'audits ciblés (société, thème, processus) visant à identifier des éventuels facteurs d'amélioration de l'efficacité des sociétés et des sujets audités.

L'Audit interne restitue ses travaux détaillés à la direction de l'entité auditée ainsi qu'à la direction de branche. Un rapport de synthèse, se concentrant sur les recommandations majeures, est envoyé à la Direction Générale et Financière du Groupe.

Un rapport d'audit trimestriel est également réalisé par branche afin de suivre l'engagement du management 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 à cet effet.

La fonction Audit interne a également en charge la gestion du recueil des procédures et des méthodes comptables du Groupe ainsi que l'élaboration du référentiel de contrôle interne.

4) La direction des systèmes d'information du Groupe

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 de l'intégrité des données informatiques.

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

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

Dans ce cadre, il est notamment amené à proposer la nature des projets informatiques ainsi que les priorités d'allocation de ressources. Parmi ces actions à court et moyen terme, figure notamment le déploiement de l'ERP M3, progiciel de gestion intégré du Groupe, sur l'ensemble des sociétés.

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

5) La direction juridique et risques industriels

La Directrice juridique ainsi que la Directrice des risques industriels 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 des 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 trimestriel de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

6) Les directions qualité et environnement Les directeurs de ces fonctions reportent au Président du Directoire

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

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légales de qualité et d'environnement 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.

7) Les Présidents des différentes sociétés du Groupe

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

8) Les Commissaires aux comptes

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 et examine, d'une part, les comptes et les procédures comptables présentés par le Directoire et le management, et d'autre part, les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne menés par la direction de l'audit interne.

D) ACTIVITÉS ET FONCTIONNEMENT DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

1) Les activités du contrôle interne

a) Le référentiel des procédures

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

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

Le Groupe a initié en juin 2012 un projet d'amélioration du référentiel de procédure sur son intranet. Ce projet, avec une équipe internationale, a pour ambition d'améliorer la recherche d'informations via une navigation en ligne par processus clés.

b) Procédures budgétaires

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

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

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

c) Procédures relatives au financement et à la trésorerie

La direction générale et la direction administrative et financière du Groupe fixent les règles à suivre en termes de couverture des risques de change et de taux pour l'ensemble du Groupe.

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

L'ensemble des informations concernant les relations bancaires, les délégations de pouvoirs accordées, les autorisations de cartes de crédit, les cautions émises pour chaque compte sont répertoriées dans une base de données qui est régulièrement revue par la direction administrative et financière du Groupe ainsi que par les responsables financiers de branche.

Les différents risques relatifs à la marche de ces activités sont également analysés au cours des revues de comptes et d'activités mensuelles.

d) Procédures de reporting

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

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

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

e) Procédures relatives à l'établissement des comptes consolidés

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

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

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

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

f) Procédures relatives au suivi des assurances

La direction juridique, en collaboration avec la direction administrative et financière du Groupe assure le suivi de l'ensemble des problématiques liées aux assurances. Cette organisation permet un suivi centralisé de l'ensemble des risques assurantiels ainsi que la négociation des polices d'assurance "Groupe". L'ensemble des polices souscrites par le Groupe est déposé dans une base de données réservée à cet effet, comprenant également des synthèses sur l'évolution des primes et garanties d'assurance du Groupe, et accessible en temps réel par les personnes autorisées.

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

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

g) Investissements et désinvestissements

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

h) Procédures de contrôle des investissements

Une procédure d'autorisation :

- des investissements incorporels,
- des investissements corporels,
- des contrats de location de toutes natures,
- de capitalisation des frais de développement,

est en vigueur sous forme de *workflow* sur l'intranet du Groupe et permet à l'ensemble des responsables opérationnels ainsi qu'à la direction générale du Groupe d'examiner ces demandes avant approbation, selon les critères et procédures émis par la direction générale du Groupe.

2) Principales évolutions pour 2012

a) L'outil d'audit interne

Le Groupe a déployé un logiciel d'audit interne dans toutes ses filiales afin d'automatiser certaines tâches des missions d'audit et de faciliter le reporting du suivi des plans d'action. Cet outil est également utilisé pour réaliser les campagnes d'autoévaluation des risques majeurs du Groupe.

b) La cartographie des risques

Sur l'exercice 2011/2012, le Groupe a décidé d'améliorer le processus de gestion des risques en croisant l'approche *top-down* avec une campagne d'auto-évaluations de toutes les filiales.

Suite à ceci, la formalisation des procédures et des outils de contrôles des principaux risques a été initié, cette étape devant se finaliser en 2013.

Le Groupe a également complété ce projet par une réflexion sur la mise en place d'un système de *rating* de la qualité du système de pilotage local des risques.

c) Système d'information

Les plans d'actions initiés en 2011 relatifs à la redéfinition des droits d'accès dans les principaux ERP du Groupe ont été finalisés pour l'ERP principal du Groupe (M3). La deuxième phase de ce projet consiste à poursuivre les actions de renforcement de la sécurité des systèmes d'information notamment en uniformisant les référentiels existants sur les autres ERP "MFG/Pro" et "Baan" avec la matrice de sécurité M3 qui est, désormais, le standard Groupe.

Le présent rapport a été préparé sur la base de la contribution de plusieurs Directions, notamment des Directions financière, juridique et de l'audit du Groupe. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de Surveillance à l'occasion de sa séance de novembre 2012.