



# RAPPORT ANNUUEL

2014-2015





# SOMMAIRE GÉNÉRAL

## INFORMATIONS FINANCIÈRES

- 3 Chiffres clés consolidés
- Autres indicateurs financiers
- 4 Rapport de gestion
- 7 Gouvernance
- 16 Rémunérations et avantages
- 29 Gestion des risques
- 34 Information des actionnaires
- 36 Principales dispositions statutaires

## ÉTATS FINANCIERS

- 57 Déclaration des dirigeants
- 58 **COMPTES CONSOLIDÉS**
- 58 Bilan consolidé
- 60 Compte de résultat consolidé
- 61 État du résultat net consolidé
- 62 État des flux de trésorerie consolidé
- 63 Tableau de variation des capitaux propres consolidés
- 64 Notes annexes aux comptes consolidés
- 100 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
- 101 Honoraires des Commissaires aux comptes

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- 39 Introduction
- 40 Ressources humaines
- 43 Santé, sécurité et environnement
- 50 Informations sociétales
- 53 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

## COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

- 103
- 104 Rapport du Conseil de Surveillance
- 106 Rapport du Président du Conseil de Surveillance
- 114 Rapport du Directoire
- 122 Bilan
- 123 Compte de résultat
- 124 Notes annexes
- 132 Rapports des Commissaires aux comptes
- 135 Résolutions



# INFORMATIONS FINANCIÈRES

- 3 Chiffres clés consolidés - Autres indicateurs financiers
- 4 Rapport de gestion
- 7 Gouvernance
- 16 Rémunérations et avantages
- 29 Gestion des risques
- 34 Information des actionnaires
- 36 Principales dispositions statutaires

## CHIFFRES CLÉS CONSOLIDÉS

	2014/2015	2013/2014	Variation 14/15-13/14
<b>Chiffres publiés :</b>			
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 931,8 M€</b>	<b>4 174,5 M€</b>	<b>18,1 %</b>
Effectifs du Groupe <sup>(1)</sup>	31 171	28 061	11,1 %
Résultat opérationnel courant	313,8 M€	566,4 M€	(44,6 %)
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>184,8 M€</b>	<b>354,4 M€</b>	<b>(47,9 %)</b>
Résultat net par action - part du Groupe	0,670 €	1,291 €	(48,1 %)
Dividendes proposés <sup>(2)</sup>	88,4 M€	88,1 M€	0,3 %
Dettes financières/Capitaux propres <sup>(3)</sup>	0,43	0,43	0,0 %
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant <sup>(4)</sup>	314,1 M€	567,3 M€	(44,6 %)
Résultat net part du Groupe	199,8 M€	369,1 M€	(45,9 %)
Résultat net par action - part du Groupe	0,724 €	1,345 €	(46,2 %)

## AUTRES INDICATEURS FINANCIERS

	2014/2015	2013/2014	Variation 14/15-13/14
<b>Rentabilité</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	6,4 %	13,6 %	(52,9 %)
Résultat net (part du Groupe)/Situation nette d'ouverture <sup>(5)</sup>	6,6 %	16,1 %	(59,0 %)
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	6,4 %	13,6 %	(52,9 %)
<b>Structure financière</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Capacité d'autofinancement	391,8 M€	509,2 M€	(23,0 %)
Acquisition immobilisations corporelles et incorporelles	204,9 M€	195,2 M€	4,9 %
Situation nette après affectation <sup>(6)</sup>	2 915,5 M€	2 473,4 M€	17,9 %
Coût de l'endettement financier net	27,0 M€	31,3 M€	(13,7 %)

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

(2) Après neutralisation des titres auto-détenus.

(3) Calculé sur les capitaux propres totaux.

(4) 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 de 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.

(5) La situation nette d'ouverture utilisée dans le calcul est égale à la situation nette de clôture, part du Groupe, hors le résultat de l'exercice, soit 2 819,5 M€.

(6) La situation nette après affectation est égale à la situation nette totale moins les dividendes proposés, soit 3 003,9 M€ moins 88,4 M€.

# RAPPORT DE GESTION

L'exercice 2014/2015 (septembre à août) du Groupe Zodiac Aerospace a été marqué par les difficultés rencontrées par les activités Aircraft Interiors du Groupe, et en particulier la crise de croissance traversée par sa branche Zodiac Seats. Ces difficultés se sont traduites par un recul du résultat opérationnel courant. Le Groupe a mis en place une nouvelle organisation et a lancé le plan de transformation Focus afin de tirer les enseignements de la crise des sièges et renforcer ses opérations industrielles. Zodiac Aerospace poursuivra son redressement au cours de l'exercice 2015/2016, pour lequel il vise un chiffre d'affaires en légère croissance avec un impact dollar positif et une marge opérationnelle courante de l'ordre de 10 %. L'exercice suivant devrait montrer une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle courante, estimée à deux points par rapport à l'exercice 2015/2016.

## UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN CROISSANCE EN 2014/2015 ET UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN RECU

Zodiac Aerospace a réalisé un chiffre d'affaires de 4 931,8 M€ en hausse de + 18,1 % au cours de son exercice 2014/2015. À périmètre et taux de change constants, la progression ressort à + 2,6 %. Les effets de périmètre, liés à la consolidation de PPP - Pacific Precision Products - et Enviro Systems dans la branche Aircraft Systems et de Greenpoint Technologies dans la branche Cabin & Structures, ainsi qu'à la cession de Zodiac Elastomer US dans la branche AeroSafety, ont un impact positif de + 3,7 points sur le taux de croissance de l'exercice. L'appréciation du dollar US face à l'euro, se traduit par un impact des taux de change positif de + 11,8 points.

Le Résultat Opérationnel Courant du Groupe, avant IFRS 3, est en recul de - 44,6 % à 314,1 M€ contre 567,3 M€ en 2013/2014, soit un taux de marge opérationnelle de 6,4 % contre 13,6 %.

En 2014/2015, le Groupe Zodiac Aerospace a réalisé environ 44 % du chiffre d'affaires et environ 39 % de son Résultat Opérationnel Courant à partir de ses filiales implantées aux États-Unis, ainsi qu'environ 23 % de son chiffre d'affaires total facturé par ses sociétés européennes, donc exposées au risque de transaction lié à la parité euro/\$. Les taux de change ont un impact positif de + 100,5 M€ sur la formation du Résultat Opérationnel. Ils se décomposent en + 7,4 M€ d'impact de conversion (parité \$/€ de conversion de 1,16 en 2014/2015, contre 1,36 en 2013/2014) et + 93,1 M€ d'impact de transaction (1,26 \$/€ contre 1,36 \$/€ en 2013/2014).

Les effets de périmètre, tels que décrits ci-dessus, ont un impact positif de + 34,2 M€.

Les effets liés au Crédit Impôt Recherche sur le Résultat Opérationnel Courant sont positifs de 21,8 M€, contre 17,4 M€ en 2013/2014.

À l'inverse, hors ces effets de change et de périmètre, les opérations affichent une dégradation de - 387,9 M€. Les difficultés industrielles rencontrées par les activités Aircraft Interiors et la branche Seats en particulier se sont traduites par d'importantes dérives des coûts par rapport aux standards de production (coûts de main d'œuvre, d'approvisionnement, de non-qualité, de dépréciation de stocks...), ainsi que par des coûts indirects, des surcharges importantes liées à la logistique (transport) et au provisionnement et paiement de pénalités de retard. L'impact total de ces différents surcoûts est estimé à - 325,5 M€, soit 6,6 points de marge opérationnelle.

L'impact comptable IFRS 3 est négatif pour 0,3 M€ en 2014/2015, contre un effet négatif de 0,9 M€ en 2013/2014. Le Résultat Opérationnel Courant après IFRS 3 est en recul de - 44,6 %, à 313,8 M€.

Les éléments non courants ressortent à - 219 M€ contre - 24,6 M€ en 2013/2014. Le Résultat Opérationnel s'établit à 291,9 M€ contre 541,8 M€ en 2013/2014.

Le coût de l'endettement financier net diminue de - 13,7 %, passant de - 31,3 M€ en 2013/2014 à - 27,0 M€ en 2014/2015, la diminution du coût de nos ressources sur l'exercice (2,04 % en moyenne, contre 2,71 % sur l'exercice précédent) compensant l'accroissement de l'endettement moyen.

La charge d'imposition diminue de - 50,6 %, à - 75,7 M€ contre - 153,4 M€, reflétant essentiellement la diminution du résultat opérationnel. Le taux d'impôt ressort à 28,8 % contre 30,2 %.

Au total, le résultat net ressort à 184,5 M€, en recul de - 47,8 % et le résultat net part du Groupe, à 184,8 M€, en recul de - 47,9 %.

## STABILITÉ DU GEARING ET DETTE EN AUGMENTATION ; LE COVENANT BANCAIRE EST RESPECTÉ

L'évolution de la parité €/€ en clôture (1,12 au 31 août 2015, contre 1,32 au 31 août 2014) se traduit par une augmentation des postes du bilan pour un total de 424 M€, dont 328 M€ d'augmentation de nos capitaux propres.

Les difficultés rencontrées par les activités Aircraft Interiors se traduisent par une baisse de 23,1 % de la capacité d'autofinancement (CAF), à 391,8 M€ contre 509,2 M€ en 2013/2014.

Le recul de la CAF est plus mesuré que celui du Résultat Opérationnel Courant en raison d'une forte augmentation des dotations aux amortissements et provisions.

Le Besoin en Fonds de Roulement affiche une dégradation (374 % à fin août 2015, contre 34,3 % du CA à fin août 2014), essentiellement en raison de l'augmentation des stocks et encours qui s'élèvent à 1 340,7 M€ à fin août 2015, contre 1 008,3 M€ un an plus tôt, incluant 92,1 M€ d'augmentation due à la variation des taux de change. Les investissements incorporels augmentent de + 3,7 %, à 85 M€ et les investissements corporels de + 5,9 %, à 119,9 M€. Au total, l'augmentation des immobilisations est mesurée : + 5 %, à 204,9 M€, soit 4,2 % du chiffre d'affaires en 2014/2015 contre 4,7 % en 2013/2014.

À fin août 2015, l'endettement financier net ressort à 1 266,7 M€, contre 1 067,3 M€ à fin août 2014. Le ratio endettement financier net sur fonds propres est stable par rapport aux deux dernières années : il ressort à 0,43 en fin d'exercice, contre 0,43 à fin août 2014 et 0,39 à fin août 2013. Le ratio endettement financier net sur EBITDA ajusté, correspondant au « covenant » bancaire de notre financement « Club Deal » est respecté ; il s'établit à 2,90 par rapport à un ratio maximum de 3. Ce ratio est établi selon la définition au contrat de financement « Club Deal » qui est le rapport entre l'Endettement Financier Net ajusté (EFN) de 1 278,9 M€ et l'EBITDA ajusté (Earning Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization) de 440,8 M€.

En termes de financement, le placement privé « Schuldschein » comporte une échéance de 133 M€ remboursable en juillet 2016, qui sera finançable par notre crédit syndiqué de 1 030 M€ qui n'est utilisé qu'à hauteur de 28 % à fin août 2015.

## UN EXERCICE EN DEMI-TEINTE POUR LES BRANCHES AEROSAFETY ET AIRCRAFT SYSTEMS

La branche AeroSafety (12,9 % du chiffre d'affaires) affiche un chiffre d'affaires en hausse de + 10,4 %, à 634,5 M€, porté par la progression des activités Evacuation et Interconnect. Les activités Parachutes & Protection Systems et Arresting Systems connaissent un exercice en recul. La première continue à évoluer sur un marché atone, tandis que la seconde a connu un exercice plus calme après une année 2013/2014 à un niveau élevé. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la branche est en léger recul de - 0,9 %. Les taux de change ont eu un effet positif de + 12,0 points sur la croissance de l'exercice, tandis que les effets périmètre, liés à la déconsolidation au quatrième trimestre de l'activité Zodiac Elastomer US (Amfuel), cédée en juin dernier, ont pesé pour - 0,7 points sur la croissance de l'exercice. Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 de la branche progresse de + 5,7 %, à 118,3 M€. Les taux de change ont un impact positif de 19,5 M€ (11,4 M€ d'impact de conversion et 8,1 M€ de transaction). Les effets de périmètre sont positifs de + 1,3 M€. Hors ces effets, la variation organique est négative de - 14,4 M€; le principal impact est lié au moindre niveau d'activité de la division Systèmes d'arrêt d'urgence.

La branche Aircraft Systems (29,6 % du chiffre d'affaires) a réalisé un chiffre d'affaires de 1 459,8 M€, en progression de + 12,5 %. La croissance de la branche est portée par les activités Electrical Systems. Différentes activités de la branche subissent les effets des moindres livraisons relatives au programme Sukhoi SSJ et à destination de l'aviation d'affaires. La branche bénéficie d'un impact dollar positif à hauteur de + 9,6 points sur le taux de croissance de l'exercice et d'un impact de périmètre positif de + 2,0 points. Son Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 est en hausse de + 15,5 %, à 217,1 M€. L'impact positif des effets de change (58,0 M€ au total, dont 11,8 M€ d'impact de conversion et 46,2 M€ de transaction) et de périmètre (+ 5,9 M€) compensent une diminution organique de - 34,8 M€, qui s'explique par la baisse d'activité et par des coûts de développement en augmentation sur des programmes d'avions régionaux et d'affaires.

## UN EXERCICE DIFFICILE POUR LES ACTIVITÉS AIRCRAFT INTERIORS

Le chiffre d'affaires des activités Aircraft Interiors est en croissance de + 23,2 %, à 2 837,5 M€ à données publiées et de + 4,4 % en organique. L'impact des taux de change est positif de + 13,0 points sur la croissance de l'exercice et celui lié à l'acquisition de Greenpoint Technologies, de 5,8 points.

La branche Cabin & Structures (18,6 % du chiffre d'affaires) affiche une progression de + 32,3 % à 916,8 M€, et profite d'un impact change positif à hauteur de + 16,0 points et d'un impact périmètre de consolidation (Greenpoint Technologies) positif de + 19,3 points. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de - 3,0 % en raison de la non consolidation en chiffre d'affaires des activités de la joint-venture EZ Air Interior avec Embraer, ainsi que de perturbations dans ses livraisons liées à l'adaptation du système de production aux nouvelles cadences de livraison. Ces dysfonctionnements ont nécessité des mesures supplémentaires afin de limiter les impacts auprès des clients finaux.

La branche Galleys & Equipment (11,1 % du chiffre d'affaires) voit son chiffre d'affaires progresser de + 10,5 %, à 550,5 M€ au cours de

l'exercice. Hors impact change positif de + 9,7 points, le taux de croissance organique ressort à + 0,8 point. Les activités Trolleys et équipements associés et les activités Inserts affichent une forte croissance, tandis que l'activité Galleys est en croissance plus modérée.

La branche Seats (27,8 % du chiffre d'affaires) poursuit le rattrapage de ses retards de production et affiche une croissance de + 23,3 %, à 1 370,2 M€ à données publiées et de + 10,8 % en organique. Les taux de change ont eu un impact positif de + 12,5 points sur la croissance de l'exercice.

Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 des activités Aircraft Interiors est une perte de - 6,1 M€, contre un gain de 285,5 M€ en 2013/2014. Les surcoûts de production et les autres éléments ont eu un impact négatif de - 325,5 M€. La variation organique est négative de - 14,7 M€. L'impact des taux de change ressort à + 21,6 M€ au total et se décompose en un impact conversion négatif de - 15,9 M€ et un impact transaction positif de 37,5 M€. La consolidation de Greenpoint Technologies a pour sa part un impact positif de 27,0 M€ sur la formation du Résultat Opérationnel Courant.

Au sein des activités Aircraft Interiors, Zodiac Seats a connu d'importantes difficultés de production se traduisant par des retards de livraisons. L'analyse des événements passés a mis en lumière une planification insuffisante de la montée en cadence industrielle et une gestion défaillante des opérations. Les difficultés ont principalement concerné deux sites du Groupe aux États-Unis. Au cours de l'exercice écoulé, différentes missions d'audit industriel ont été menées, permettant progressivement de prendre mesure de l'ampleur de la crise et de mettre en œuvre les plans de redressement adéquats. Au-delà, un plan de transformation plus large a été lancé à l'échelle du Groupe, afin de tirer les enseignements de la crise.

Les plans de redressement mis en place dans différentes entités de la branche Zodiac Seats avaient eu pour objectif prioritaire un rétablissement rapide des livraisons à l'heure et une résorption des retards d'ici la fin de l'exercice. Au cours des derniers mois de l'exercice 2014/2015, le Groupe a accéléré son effort d'adaptation afin de remédier le plus vite possible aux difficultés des activités Seats, mais les surcoûts de production n'ont pas pu être résorbés aussi rapidement que prévu.

Au 23 novembre 2015, les retards exprimés en nombre de places, ont significativement diminué par rapport aux chiffres des mois précédents et à celui du mois de septembre, de 1 700 places environ. Ils s'établissent à environ 500 places.

## MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION ET DU PLAN DE TRANSFORMATION FOCUS

Les difficultés rencontrées en 2014/2015 ont principalement touché la branche Zodiac Seats. Mais l'analyse de la crise et de ses causes a montré des fragilités au sein du Groupe et souligné la nécessité de le transformer pour le rendre plus robuste et performant, tout en conservant les bonnes pratiques et les qualités qui ont soutenu son développement.

Le premier changement porte sur la conduite de nos opérations. Il se concrétise par le plan Focus. La croissance du Groupe et les difficultés de l'exercice 2014/2015 ont souligné la nécessité de formaliser un système opérationnel commun à l'ensemble du Groupe décrivant les procédures standard. Focus doit aussi assurer la continuité des opérations et leur amélioration, en sécurisant les bonnes pratiques et en les diffusant dans le Groupe.

Le plan Focus est en cours de déploiement, sous la responsabilité de Monsieur François Feugier, Directeur des Opérations du Groupe. Il s'articule autour de quatre piliers : densification du reporting opérationnel, « back to basics », focus sur la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks, et focus sur la planification intégrée des ventes et opérations.

Un second changement concerne l'organisation du Groupe et son management. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, le Groupe est organisé autour de deux activités :

- **L'activité Aircraft Interiors** rassemble principalement les activités liées au marché « BFE » (Buyer Furnished Equipment), constitué pour l'essentiel des compagnies aériennes. Ces activités sont scindées en deux branches : la branche Cabin, sous la direction de Madame Yannick Assouad, rassemble les deux anciennes branches Cabin & Structures et Galleys & Equipment ainsi que les activités actionneurs et systèmes de divertissement à bord, tandis que la branche Seats, dirigée par Monsieur Jean-Michel Billig, regroupe toutes les activités sièges.

- **L'activité Systems** regroupe essentiellement les activités réalisées en « SFE » (Supplier Furnished Equipment), c'est-à-dire essentiellement auprès des constructeurs. Ces activités sont dans une entité Aerosystems et rassemble les branches Aircraft Systems et Aero-Safety, sous la direction de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, qui a rejoint le Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

Ces activités sont supportées par Zodiac Aerospace Services, une structure interne dédiée au service après-vente.

Parallèlement à cette nouvelle organisation, un Comité Exécutif restreint a été mis en place, afin d'être plus en prise avec les opérations.

## ÉLARGISSEMENT DU DIRECTOIRE

Le Conseil de Surveillance du 23 novembre a décidé la nomination de Madame Yannick Assouad en tant que membre du Directoire. Le Directoire est désormais composé de Monsieur Olivier Zarrouati, Président, Monsieur Maurice Pinault et Madame Yannick Assouad.

## PROPOSITION D'UN DIVIDENDE DE 0,32€ PAR TITRE

Le Conseil de Surveillance proposera au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 14 janvier 2016 le versement d'un dividende de 0,32 € par titre, stable par rapport à celui de l'exercice précédent.

## Réconciliation du résultat avant/après IFRS 3

(en millions d'euros)

	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
<b>Résultat opérationnel courant après IFRS 3</b>	<b>313,8</b>	<b>566,4</b>
Réévaluation de stocks	0,3	0,9
<b>Résultat opérationnel courant avant IFRS 3</b>	<b>314,1</b>	<b>567,3</b>
<b>Résultat net du Groupe après IFRS 3</b>	<b>184,8</b>	<b>354,4</b>
Réévaluation de stocks	0,3	0,9
Amortissements immobilisations incorporelles	20,3	17,1
Frais d'acquisitions	2,0	3,0
Impôt société	(7,6)	(6,3)
<b>Résultat net part du Groupe avant IFRS 3</b>	<b>199,8</b>	<b>369,1</b>

## UN BUSINESS MODEL SOLIDE

Zodiac Aerospace continue à évoluer sur un marché porteur, grâce à la croissance régulière du trafic aérien et des taux de remplissage élevés des avions commerciaux, qui soutiennent la demande en avions neufs. L'augmentation de la flotte en service se traduit aussi par des besoins de maintenance et génère une augmentation régulière de l'activité d'après-vente.

Le Groupe Zodiac Aerospace présente un business model solide grâce à sa présence sur de nombreux marchés aéronautiques sur lesquels il occupe des positions de premier plan, avec de fortes barrières à l'entrée technologiques et réglementaires. Zodiac Aerospace présente un mix d'activité équilibré, entre première monte, retrofit et après-vente, par type de clients et par type de plateformes. Son positionnement sur de nombreux marchés lui permet de faire jouer des synergies internes pour proposer aux compagnies aériennes et aux aviateurs des produits innovants, offrant des gains en termes de masse, d'espace ou de performances, et pour entretenir avec ses clients une relation de confiance dans la durée.

## PERSPECTIVES : LE REDRESSEMENT EST EN COURS

Zodiac Aerospace poursuivra avec détermination le déploiement de son plan de transformation Focus, qui contribuera à l'amélioration des performances opérationnelles et financières.

Les couvertures de change en place portent sur 93 % de l'exposition USD/EUR nette de transaction estimée pour 2015/2016 à un taux de 1,104 \$/€. Les expositions estimées à la livre sterling (GBP) et au dollar canadien (CAD), sont couvertes respectivement pour 72 % à 1,517 GBP/USD et pour 85 % à 1,273 CAD/USD. Ces parités sont à comparer avec des parités de transaction moyennes de 1,256 USD/EUR, 1,58 GBP/USD et 1,11 CAD/USD pour l'exercice 2014/2015.

Pour l'exercice 2015/2016, le Groupe table sur un exercice de transition avec la résorption progressive des surcoûts. Il vise un chiffre d'affaires en légère croissance avec un impact dollar positif et une marge opérationnelle courante de l'ordre de 10 % sur l'exercice, sur la base d'un dollar de transaction correspondant au taux couvert de 1,104 \$/€.

L'exercice 2016/2017 devrait montrer une amélioration organique de la marge opérationnelle courante, estimée à deux points par rapport à l'exercice 2015/2016.

# 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 ».

Le Conseil de Surveillance est en effet d'avis que la perpétuation de la culture et des valeurs sur lesquelles le Groupe a fondé son histoire et son succès constitue un facteur clé de son développement.

La Société met également en œuvre la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, et elle expose, lorsque cela est applicable, les raisons pour lesquelles certaines règles ont été écartées. Le tableau page 11 récapitule les dispositions écartées et les explications afférentes.

Votre 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 ; il 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 est assisté dans sa mission d'un Comité Exécutif Restreint (qui a la mission précédemment dévolue au Comité Exécutif existant au cours de l'exercice 2013/2014) et d'un Comité Exécutif à compter de l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> septembre 2015.

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, Monsieur Olivier Zarrouati, 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 (Seats, Cabin & Structures, Galleys & Equipment) et de l'activité Aerosystems (branches Aircraft Systems et AeroSafety), 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.

Par ailleurs, le Comité Exécutif existant au cours de l'exercice 2015, constitué des principaux responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe, est maintenu avec pour objectif d'examiner les orientations principales du Groupe ainsi que les performances opérationnelles courantes de chaque entité opérationnelle. Ce nouveau rôle conduit à ce que le Comité Exécutif ne se tienne que tous les trimestres.

## 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

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.

Le Conseil de Surveillance comprend aujourd'hui onze membres :

Monsieur Didier Domange en tant que Président, Monsieur Louis Desanges en tant que Vice-Président, Monsieur Marc Assa, Monsieur Patrick Daher, Madame Élisabeth Domange, Madame Laure Hauseux, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Robert Maréchal et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, ainsi que Madame Anne Aubert, membre représentant les salariés.

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2015, quatre d'entre eux sont qualifiés d'indépendants au sens défini par les critères du code AFEP-MEDEF, à savoir : Monsieur Patrick Daher, Madame Laure Hauseux, Monsieur Vincent Gerondeau et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet ; 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 40 %.

Cette moindre représentation de membres indépendants par rapport au seuil de 50 % requis par le Code AFEP-MEDEF est la conséquence de la requalification au cours de l'exercice clos de Madame Gilberte Lombard et Monsieur Marc Assa en qualité de « non indépendants » en application stricte du Code AFEP-MEDEF du fait de l'ancienneté de leur mandat supérieure à 12 ans. Le Conseil tient toutefois à souligner que Madame Gilberte Lombard et Monsieur Marc Assa ont toujours fait preuve d'une grande liberté de jugement et si la durée du mandat peut être associée à une perte d'indépendance (au sens du Code AFEP-MEDEF), elle leur a conféré au contraire dans la situation particulière de chacun, une grande indépendance d'esprit.

Afin d'atteindre le plus rapidement possible le seuil de la moitié de membres indépendants, le Comité de Sélection a été chargé au cours de l'exercice de rechercher des candidats remplissant ces critères et de privilégier la recherche de membres féminins pour se conformer aux futures exigences législatives et du Code AFEP-MEDEF nécessitant que les femmes représentent au moins 40 % des membres du Conseil de Surveillance.

Le Conseil a ainsi décidé, sur recommandation du Comité de Sélection, de proposer à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 (10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> résolutions) la nomination de Madame Estelle Brachlianoff et du Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence

Parly. Leurs mandats respectifs seraient conférés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019.

Le Comité de Sélection ainsi que le Conseil de Surveillance ont examiné la situation de ces candidatures et ont notamment apprécié que Madame Estelle Brachlianoff pourrait faire bénéficier le Conseil de Surveillance de son expertise, notamment en matière de management et de direction générale, et le FSP, représenté par Madame Florence Parly, de son expertise notamment en matière de stratégie et perspectives d'investissement. Ils ont en outre apprécié que Madame Estelle Brachlianoff et le FSP représenté par Madame Florence Parly remplissent pleinement les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité de Sélection, proposera à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 le renouvellement des mandats de Madame Élisabeth Domange (7<sup>ème</sup> résolution) et de Monsieur Didier Domange (6<sup>ème</sup> résolution) pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2016/2017. Ce sera les derniers mandats de ces deux membres au sein du Conseil de Surveillance.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, le taux d'indépendance du Conseil de Surveillance serait de 60 %. Il serait composé de onze membres, dont un membre représentant les salariés, et comprendrait six membres indépendants et cinq femmes.

Au cours de l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> septembre 2015, quatre membres sont des femmes, dont la représentante des salariés, et au moins les deux tiers des membres ont une expérience internationale au travers des responsabilités qu'ils ont exercées ou exercent professionnellement.

La durée statutaire du mandat des membres du Conseil de Surveillance est fixée à quatre années conformément au 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 (Articles 18 à 24 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.

Le Conseil de Surveillance, au travers de son Comité de Sélection, a 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 par ces sociétés ; par ailleurs, le Groupe ne fournit ni ne vend de services aux sociétés dont Monsieur Patrick Daher est Président ou administrateur.

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 sept fois aux dates fixées, à savoir : les 23 septembre, 24 novembre 2014, les 15 janvier, 12 février, 21 avril, 19 mai aux États-Unis et 16 juillet 2015. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 92 %.

## Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2014/2015

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 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 « Prospectives » a été institué depuis trois ans. 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 2014/2015, le Conseil a principalement exercé ses travaux dans les domaines suivants :

En ce qui concerne la marche des affaires, le Conseil de Surveillance a examiné les performances opérationnelles du Groupe et plus particulièrement les plans industriels et la réorganisation des branches Seats, Cabin & Structures et Galleys & Equipment, les comptes annuels et semestriels, le suivi du plan stratégique, le budget 2014/2015, les opérations de cession et de croissance externe, la politique de financement, le renouvellement des Commissaires aux comptes.

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

- la politique de rémunération de la direction générale sur proposition du Comité de Rémunération ;
- les enveloppes globales et le nombre d'actions de performance et d'attributions d'options de souscription attribués aux mandataires sociaux, aux membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux et aux salariés du Groupe ;
- le plan de succession des membres du Conseil et la composition du Conseil et de ses Comités ;
- l'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance et des Comités ;
- la conformité de la gouvernance du Groupe aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- l'indépendance des membres du Conseil ;
- la modification du Règlement Intérieur du Conseil afin de mettre en œuvre les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui a été révisé en juin 2013 ;
- la structure du capital et l'entrée d'un nouvel actionnaire ;
- la nouvelle organisation des activités qui sera mise en place à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015 ;
- l'évolution de la structure du Directoire.

## Évaluation du Conseil

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a fait réaliser au cours de l'exercice une évaluation externe des conditions de son fonctionnement à formaliser tous les trois ans. L'analyse a été confiée au même cabinet de conseil spécialisé dans les questions de gouvernement d'entreprise qui avait réalisé la première évaluation formelle au titre de l'exercice 2011/2012.

Tous les membres du Conseil ont été interviewés entre les mois de mars et juillet 2015 afin que le cabinet de conseil spécialisé puisse porter son jugement sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et des Comités. Il est ressorti de cette évaluation que le fonctionnement du Conseil s'est significativement amélioré depuis la dernière évaluation il y a trois ans, dans les domaines suivants :

- une mise en place annuelle d'un séminaire « prospectives » ;
- la présidence des comités d'audit et de rémunération exercée par des membres indépendants ;
- l'arrivée et l'intégration réussies de nouveaux membres du Conseil ;
- l'intensité des débats qui s'est accrue, appuyée sur la transparence du management ;
- les problèmes de « terrain » partagés durant cet exercice au cours d'un voyage aux États-Unis.

Pour l'avenir, les domaines de progression suivants sont vraisemblablement possibles en regard du code AFEP-MEDEF :

- une visibilité améliorée sur les successions au Conseil des membres représentant les actionnaires familiaux et de référence ;
- une proportion de membres indépendants à augmenter et une internationalisation de ceux-ci à envisager ;
- la mise en place d'« executive sessions » plus systématique lors des réunions du Conseil ;
- l'envoi plus rapide des dossiers ;
- une interaction accrue des membres du Comex avec le Conseil.

Le Conseil de Surveillance a pris acte de ces suggestions et des propositions d'améliorations qui lui seront faites.

## 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 Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni six fois au cours de l'exercice. Il s'est réuni quatre fois plus particulièrement pour examiner les comptes semestriels et les comptes consolidés annuels du Groupe, de même que les principales options de clôture, huit jours avant la réunion du Conseil de Surveillance appelée à délibérer à ce titre et deux fois, en présence

et sur audition du Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne pour examiner plus particulièrement :

- Contrôle interne :
  - point spécifique sur les plans d'actions implémentés suite aux incidents/accidents opérationnels ;
  - suivi des plans d'action sur l'audit des procédures d'inventaire tournant et de la fiabilité des informations en découlant ;
  - suivi du plan d'audit et bilan des missions d'audit réalisées.
- Gestion des risques :
  - grandes lignes générales du plan Focus ;
  - amélioration de l'organisation de Zodiac Aerospace : rôles et responsabilités de chacun ;
  - suivi des actions menées depuis le dernier Comité d'Audit dédié aux risques ;
  - mise à jour des *top group risks* et de la cartographie, et point d'avancement sur les dix premiers risques.

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 2015, le Comité était composé des quatre membres du Conseil (dont deux membres « indépendants ») suivants : Madame Gilberte Lombard en tant que Présidente jusqu'au 15 janvier 2015, puis Madame Laure Hauseux, en tant que Présidente (Madame Gilberte Lombard en restant membre), Monsieur Louis Desanges, et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet ; les Commissaires aux comptes ainsi que le Directeur Administratif et Financier du Groupe assistent également à ces réunions.

La présidence du Comité d'Audit a été ainsi confiée au cours de l'exercice clos au 31 août 2015 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 leur expérience professionnelle.

### Le Comité de Rémunération

Le Comité de Rémunération se réunit généralement deux fois durant l'exercice ; cela a été le cas cette année. Ses membres au cours de l'exercice clos le 31 août 2015 étaient au nombre de quatre (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Marc Assa, Monsieur Vincent Gerondeau) et sont chargés par le Conseil de Surveillance de se prononcer sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint), l'attribution d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance à ces dirigeants dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et la répartition des jetons de présence au sein du Conseil.

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, n'a pas fait partie du Comité de Rémunération pour l'exercice clos au 31 août 2015.

Sur recommandation du Comité de Sélection, le Conseil de Surveillance a proposé à Madame Anne Aubert de faire partie du Comité de Rémunération à compter du 23 novembre 2015.

Les travaux annuels du Comité de Rémunération ont porté plus particulièrement sur l'impact de la loi Macron sur l'attribution de stock-options et d'actions gratuites et sur l'étude de l'attribution des actions de performance.

### 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 2015. Ses membres sont au nombre de trois du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 20 avril 2015 : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Monsieur Marc Assa, Monsieur Vincent Gerondeau et de quatre membres à compter du 21 avril 2015, avec l'entrée de 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 et de la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet pour l'exercice clos le 31 août 2015.

Les travaux annuels du Comité de Sélection ont porté plus spécifiquement sur :

- la recherche toujours active de membres féminins en vue de se conformer aux futures exigences législatives et du Code AFEP-MEDEF sur la parité homme/femme prévoyant un pourcentage de 40 % de femmes dans les conseils à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- cette recherche de personnalités nous a conduit à proposer aux suffrages de l'Assemblée du 14 janvier 2016, Madame Estelle Brachlianoff et le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence Parly ;
- l'examen habituel des critères d'indépendance des membres de votre Conseil.

Pour l'exercice clos au 31 août 2015, la présidence du Comité de Sélection a été assurée par Monsieur Louis Desanges et le Conseil de Surveillance a décidé de continuer à lui confier cette présidence bien que ce dernier ne soit pas indépendant au sens du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance ayant retenu comme critères sa connaissance intime du fonctionnement du Groupe et de l'industrie et son appartenance à l'une des branches familiales actionnaires historiques du Groupe.

Le Conseil de Surveillance est en effet d'avis que la perpétuation de la culture et des valeurs sur lesquelles le Groupe a fondé son histoire et son succès, constitue un facteur clé de son développement. L'attribution de la Présidence du Comité de Sélection, appelé à choisir les hommes et les femmes qui conduiront les destinées du Groupe, à un représentant d'une branche actionnariale qui a toujours démontré son attachement aux valeurs essentielles promues par le Groupe Zodiac Aerospace, leur est apparue comme une évidence. Ce choix paraît totalement adapté au Groupe, même s'il n'est pas conforme au Code AFEP-MEDEF qui, en raison de la généralité de son champ d'application n'appréhende pas les spécificités ni les particularismes culturels de notre Groupe doté d'un actionnariat familial de longue date.

Pour tous ses Comités, la moindre représentation relative d'indépendants s'explique pour le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération, par la requalification au cours de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2015 de Madame Gilberte Lombard et de Monsieur Marc Assa en membres « non indépendants » au sens strict du Code AFEP-MEDEF, et pour le Comité de Sélection, par les spécificités de notre Groupe composé d'actionnaires significatifs de long terme et pour certains, des fondateurs. Le Comité de Sélection a été chargé de rechercher des candidats remplissant les critères d'indépendance au sens strict du Code AFEP-MEDEF afin d'ajuster la représentation plus forte d'indépendants au sein de ces Comités.

Après chaque Comité, le Conseil de Surveillance est 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

### Nombre de membres indépendants au Conseil de Surveillance

Article 9.2 : La part des membres indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

Le Conseil ayant décidé d'appliquer les critères d'indépendance au sens strict du Code AFEP-MEDEF au cours de l'exercice, Madame Gilberte Lombard et Monsieur Marc Assa, soit deux membres du Conseil de Surveillance, ont été requalifiés en tant que membres « non indépendants » au sens strict du Code AFEP-MEDEF du fait de l'ancienneté de leurs mandats depuis plus de 12 ans.

Le Comité de Sélection a été chargé au cours de l'exercice de rechercher des candidats indépendants afin d'atteindre le nombre requis par le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Sélection, propose à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 la nomination de deux nouveaux membres remplissant les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, le taux de membres du Conseil de Surveillance qualifiés d'indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF serait de 60 % si les deux nouveaux membres proposés sont élus.

### Composition du Comité d'Audit

Article 16.1 : 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 2015, la moindre représentation d'indépendants au Comité d'Audit (deux sur quatre) est la conséquence de la requalification de Madame Gilberte Lombard en tant que membre « non indépendant » au sens strict du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Sélection, propose à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 la nomination de deux nouveaux membres du Conseil remplissant les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et pourra envisager, s'ils étaient élus, de leur proposer des mandats au sein du Comité d'Audit afin d'atteindre le seuil des deux tiers de membres indépendants.

### Composition du Comité de Rémunération

Article 18.1 : Il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2015, la moindre représentation d'indépendants au Comité de Rémunération (deux sur quatre membres) est la conséquence de la requalification de Madame Gilberte Lombard et de Monsieur Marc Assa en tant que membres « non indépendants » au sens strict du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de Sélection a été chargé de rechercher des candidats indépendants afin d'atteindre le plus rapidement possible le nombre requis par le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Sélection, propose à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 la nomination de deux nouveaux membres du Conseil remplissant les critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et pourra envisager de leur proposer s'ils étaient élus, des mandats au sein du Comité de Rémunération afin d'atteindre une majorité de membres indépendants.

Par ailleurs, la présidence du Comité de Rémunération est confiée à un membre indépendant conformément au Code AFEP-MEDEF.

Le membre du Conseil représentant les salariés fera partie du Comité de Rémunération à compter du 23 novembre 2015.

### Composition du Comité de Sélection

Article 17.1 : Lorsque le Comité de Sélection est distinct du Comité des Rémunérations, il doit être présidé par un membre du Conseil de Surveillance indépendant.

Renvoi par analogie à l'Article 18.1 : Il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

La présidence du Comité de Sélection est assurée par Monsieur Louis Desanges auquel le Conseil de Surveillance a décidé de continuer à confier la présidence, bien que ce dernier ne soit pas indépendant au sens du code AFEP-MEDEF, le Conseil ayant retenu comme critères sa connaissance intime du fonctionnement du Groupe et de l'industrie et son appartenance à l'une des branches familiales actionnaires historiques du Groupe.

Le Conseil de Surveillance est en effet d'avis que la perpétuation de la culture et des valeurs sur lesquelles le Groupe a fondé son histoire et son succès, constitue un facteur clé de son développement. L'attribution de la Présidence du Comité de Sélection, appelé à choisir les hommes et les femmes qui conduiront les destinées du Groupe, à un représentant d'une branche actionnariale qui a toujours démontré son attachement aux valeurs essentielles promues par le Groupe Zodiac Aerospace, leur est apparue comme une évidence. Ce choix paraît totalement adapté au Groupe, même s'il n'est pas conforme au Code AFEP-MEDEF qui, en raison de la généralité de son champ d'application n'appréhende pas les spécificités ni les particularismes culturels de notre Groupe doté d'un actionariat familial de longue date.

Enfin, la même raison explique également la moindre représentation relative d'indépendants (deux sur quatre membres) au sein du Comité de Sélection qui est précisément composé majoritairement par des actionnaires significatifs de long terme et issus, pour certains, des fondateurs.

## Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance au 31 août 2015

### Directoire

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre

### Conseil de Surveillance

Didier Domange  
Président du Conseil de Surveillance

Louis Desanges  
Vice-Président

Marc Assa  
Membre

Patrick Daher <sup>(1)</sup>  
Membre

Élisabeth Domange  
Membre

Laure Hauseux <sup>(1)</sup>  
Membre

Vincent Gerondeau <sup>(1)</sup>  
Membre

Gilberte Lombard  
Membre

Robert Maréchal  
Membre

FFP Invest <sup>(1)</sup>  
Membre, représentée par Frédéric Banzet

Anne Aubert  
Représentante des salariés

(1) Membre indépendant au cours de l'exercice clos au 31 août 2015.

Le détail des fonctions et autres mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire figure pages 14 et 15.

## Composition du Comité Exécutif pour l'exercice clos au 31 août 2015

### Comité Exécutif

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre du Directoire,  
Directeur Général Délégué au Développement

Yannick Assouad  
Directeur Général des branches Cabin & Structures et Galleys & Equipment

Christophe Bernardini  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services

Jean-Michel Billig  
Directeur Général de la branche Seats

Jean-Michel Condamine  
Directeur Général de Galleys & Equipment

Gilles Debray  
Directeur Général de la branche Aircraft Systems

François Feugier  
Directeur des Opérations du Groupe

Jean-Jacques Jégou  
Directeur Administratif et Financier du Groupe

Christian Novella  
Vice-Président Exécutif, Délégué auprès des compagnies aériennes

John O'Donnell  
Directeur Général de la branche AeroSafety

Adri Ruitter  
Président de Zodiac Seats US

Delphine Segura Vaylet  
Directeur des Ressources Humaines du Groupe

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

Carine Vinardi <sup>(1)</sup>  
Directeur du Lean Groupe

Stephen Zimmerman  
Directeur Général de Cabin & Structures

(1) A quitté le Groupe en octobre 2015.

## Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Fidaudit  
(membre du réseau Fiducia)

## Composition du Comité Exécutif Restreint et du Comité Exécutif à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015

### Comité Exécutif Restreint

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre du Directoire,  
Directeur Général Délégué au Développement

Yannick Assouad  
Membre du Directoire<sup>(1)</sup>,  
Directeur Général de la branche Cabin

Christophe Bernardini  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services

Jean-Michel Billig  
Directeur Général de la branche Seats

François Feugier  
Directeur des Opérations du Groupe

Jean-Jacques Jégou  
Directeur Administratif et Financier du Groupe

Benoit Ribadeau-Dumas  
Directeur Général de l'activité Aerosystems

Delphine Segura Vaylet  
Directeur des Ressources Humaines du Groupe

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

### Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est composé majoritairement des membres du Comité Exécutif présents au 31 août 2015.

(1) Depuis le 23 novembre 2015.

## FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Membres	Date de nomination ou renouvellement	Exercice de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Didier Domange</b> (72 ans)	08/01/2014	2015	- 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> (68 ans)	10/01/2012	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	Française
<b>Marc Assa</b> (74 ans)	08/01/2014	2015	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité de Rémunération - Membre du Conseil de Sélection	<b>Sociétés non cotées :</b> - Président du Conseil d'Administration de CDCL Luxembourg - Membre du Conseil de Surveillance Nora Systems, Allemagne	Luxembourgeoise
<b>Anne Aubert</b> (44 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>Patrick Daher</b> (66 ans)	08/01/2014	2017	- Membre du Conseil de Surveillance - Président du Comité de Rémunération  <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur et Directeur Général Délégué de Sogemarco-Daher - Président Directeur Général de Daher - Vice-Président du GIFAS et du GEAD <b>Sociétés cotées :</b> - Administrateur de LISI	Française
<b>Élisabeth Domange</b> (72 ans)	08/01/2014	2015	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Chef d'exploitation agricole - Membre du Conseil de Surveillance de Fidoma	Française
<b>FFP Invest, représentée par Frédéric Banzet</b> (57 ans)	09/01/2013	2018	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Sélection depuis le 21 avril 2015  <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur au Conseil d'Administration d'EPF - Représentant permanent de FFP Invest - Membre du Conseil de Surveillance Idi EM : SA (droit Luxembourgeois) <b>Sociétés cotées :</b> - Censeur au Conseil de Surveillance de PSA	Française

Membres	Date de nomination ou renouvellement	Exercice de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Vincent Gerondeau</b> (50 ans)	10/01/2011	2017	- 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	Française
<b>Laure Hauseux</b> (53 ans)	10/01/2011	2017	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Présidente du Comité d'Audit depuis le 15 janvier 2015  <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Membre du Comité de Direction et Présidente du Comité d'Audit de PHM France Holdco 19 - Gérante de Grande Armée Conseil SARL - Directeur Général de GAC SASU - Gérante de GA Conseil SARL	Française
<b>Gilberte Lombard</b> (71 ans)	15/01/2015	2016	- Membre du Conseil de Surveillance - Présidente du Comité d'Audit jusqu'au 15 janvier 2015, puis membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Rémunération	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administratrice de Vernet Retraite <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	Française
<b>Robert Maréchal</b> (74 ans)	08/01/2014	2015	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur de Tech Industrie	Française

## FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Membres	Dates de nomination et du dernier renouvellement	Fonctions dans la Société	Autres fonctions et mandats
<b>Olivier Zarrouati</b>	15 novembre 2007, renouvelé les 17 novembre 2011, 17 novembre 2015	Président du Directoire <sup>(1)</sup>	Mandats d'Administrateur : <b>Sociétés du Groupe (sociétés non cotées)</b> <b>France :</b> Zodiac Actuation Systems (en tant que représentant de Zodiac Aerotechnics), Zodiac Aerotechnics, 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), Heath Tecna (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>Maurice Pinault</b>	18 septembre 1992, renouvelé le 25 septembre 2012	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> Sicma Aero Seat Services (États-Unis), Driessen Aerospace Group N.V. (Pays-Bas), Greenpoint Aerospace Inc. (États-Unis), Greenpoint Technologies Inc. (États-Unis)

(1) Mandat renouvelé pour une période de quatre années par le Conseil de Surveillance.

À compter du 23 novembre 2015, Madame Yannick Assouad a été nommée membre du Directoire.

# RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ont été établis conformément au Code AFEP-MEDEF (version du 16 juin 2013) ;
- respectent les recommandations n° 2012-02, 2012-14 et 2013-15 de l'AMF contenues dans ses rapports annuels 2012 et 2013 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne des sociétés cotées et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF, constituant un guide d'élaboration des Documents de référence.

Le Directoire et le Conseil de Surveillance de Zodiac Aerospace ont choisi d'appliquer la recommandation du Code AFEP-MEDEF relative à la consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux.

Les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2014/2015, à Messieurs Olivier Zarrouati et Maurice Pinault, sont présentées dans les conditions définies par le Code AFEP-MEDEF et son guide d'application (diffusé le 12 janvier 2014).

## A. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

L'Assemblée Générale Mixte du 10 janvier 2011 a fixé le montant maximal des jetons de présence allouables aux membres du Conseil à 400 000 €.

Le Conseil de Surveillance a renouvelé lors de la séance du 23 novembre 2015, dans les mêmes termes que lors de sa séance du 23 septembre 2014, 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 jeton de présence de manière forfaitaire 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 € pour les membres du Comité de Sélection par réunion avec un plafond de 2 000 €.

Les membres du Conseil de Surveillance ne perçoivent aucune rémunération ni aucun avantage de quelque nature que ce soit de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce (cf. tableau 11 « Jetons de présence et autres rémunérations des membres du Conseil de Surveillance »).

## B. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (MEMBRES DU DIRECTOIRE)

### I. Synthèse des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015, soumis à l'avis consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016

#### a. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Fixe	620 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 24 septembre 2013, sans changement par rapport à la rémunération fixe de 2013/2014.
Variable	0 €	Fixée à un maximum de 620 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et de 0 € si l'objectif est atteint à 80 %. Le montant varie linéairement entre ces deux bornes. L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n ». Objectif « n » = (Réalisation de l'exercice n - 1 + budget de l'exercice n) / 2 La part variable due au titre de 2014/2015 s'établit à 0 €, contre 252 213 € pour l'exercice précédent.
Variable pluriannuelle	N/A	M. Olivier Zarrouati 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	42 559 €	M. Olivier Zarrouati 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 4 407 € et de 38 152 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	12 882 €	M. Olivier Zarrouati bénéficie : - d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC, dont la cotisation est de 5 145 € sur l'exercice 2014/2015. - d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2014/2015 est de 7 737 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	L'attribution d'options de souscription a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les quatre ans. Ces options sont exerçables par quart à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution. Il sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016, une résolution pour mettre fin aux attributions d'options de souscription d'actions. M. Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2014/2015.
Attribution d'actions de performance	Aucune attribution	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les quatre ans. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et de performance. La prochaine attribution devrait avoir lieu après la tenue de l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 aux conditions d'acquisition, de conservation et de performance telles que soumises à cette Assemblée. M. Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune attribution au cours de l'exercice 2014/2015.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	En cas de départ du Groupe de M. Olivier Zarrouati, il est prévu en contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée minimale d'un an, le versement d'une indemnité mensuelle égale à un mois de sa rémunération brute moyenne annuelle perçue au cours des douze derniers mois de présence. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de Surveillance en date du 19 novembre 2009. Cette indemnité sera due au maximum de 12 mois de rémunération brute, fixe et variable (selon la formule définie ci-dessus), étant toutefois convenu que cet accord pourra être levé au moment du départ de M. Olivier Zarrouati à condition de notifier cette levée dans les 60 jours suivant la fin du mandat de M. Olivier Zarrouati.

**b. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Maurice Pinault, Membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Fixe	372 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 24 septembre 2013, sans changement par rapport à la rémunération fixe de 2012/2013.
Variable	0 €	Fixée à un maximum de 372 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et de 0 € si l'objectif est atteint à 80 %. Le montant varie linéairement entre ces deux bornes. L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n ». Objectif « n » = (Réalisation de l'exercice n - 1 + budget de l'exercice n) / 2 La part variable due au titre de 2014/2015 s'établit à 0 €, contre 151 330 € pour l'exercice précédent.
Variable pluriannuelle	N/A	M. Maurice Pinault 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	42 559 €	M. 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 4 407 € et de 38 152 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	8 599 €	M. Maurice Pinault bénéficie d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2014/2015 est de 8 599 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	L'attribution d'options de souscription a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les quatre ans. Ces options sont exerçables par quart à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution. Il sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016, une résolution pour mettre fin aux attributions d'options de souscription d'actions. M. Maurice Pinault n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2014/2015.
Attribution d'actions de performance	Aucune attribution	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les quatre ans. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et de performance. La prochaine attribution devrait avoir lieu après la tenue de l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 aux conditions d'acquisition, de conservation et de performance telles que soumises à cette Assemblée. M. Maurice Pinault n'a bénéficié d'aucune attribution au cours de l'exercice 2014/2015.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. 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	Dans le cadre de son contrat de travail, en application de la Convention Collective de la Métallurgie, M. 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 (17 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> ; - indemnité dite de départ en retraite dans l'hypothèse où Monsieur Maurice Pinault viendrait à mettre en œuvre ses droits à la retraite (5 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> . (1) Sur la base des 12 mois précédents.

## II. Politique de rémunération

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

Les principes directeurs sur lesquels le Conseil de Surveillance fixe ses décisions 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) 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) 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 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 en complément ou substitution d'options de souscription d'actions.

- L'obligation de conservation (fiscale) attachée aux plans d'attribution gratuite d'actions renforce la convergence des intérêts entre les salariés actionnaires et les actionnaires extérieurs (cf. chapitre « Information des actionnaires », page 34).
- Les attributions d'actions de performance et/ou d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, ont lieu aux mêmes périodes calendaires et ce, une fois tous les quatre ans. La dernière attribution a été effectuée en décembre 2011.
- Il sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016, deux résolutions : l'une visant à supprimer la faculté d'attribuer des options de souscription d'actions, la seconde visant à permettre l'attribution d'actions gratuites dans les conditions d'acquisition, de conservation et de performance telles que résultant de la résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte. Si cette résolution est adoptée, il devrait être procédé à une attribution postérieurement à la date de l'Assemblée Générale Mixte.

### III. Descriptif des composantes des programmes d'option de souscription d'actions et/ou d'actions de performance applicables jusqu'au 31 août 2015

#### 1. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

##### Jusqu'au 31 août 2014

Les options ont une durée de vie de 8 ans. Elles sont attribuées sans rabais par rapport au cours de bourse et sont exerçables par tranche d'un quart de l'attribution à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution.

Cette attribution est quadriennale, à l'exception des attributions aux dirigeants mandataires sociaux entrant entre deux attributions quadriennales.

L'attribution se fait au cours du premier trimestre de l'exercice social, sauf contraintes juridiques exceptionnelles, avec un cours d'attribution basé sur la moyenne des cours du titre des 20 séances précédant la date d'attribution.

Les bénéficiaires de plans d'options de souscription ont la faculté d'opter pour des actions gratuites en lieu et place d'options de souscription d'actions attribuées et ce, dans un ratio d'une action gratuite pour trois options de souscription d'actions accordées.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux sur l'exercice 2014/2015.

##### À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2014

Les dirigeants mandataires sociaux ne bénéficieront plus de la faculté d'opter au choix pour des options de souscription d'actions ou des actions de performance ; ils ne pourront être attributaires que d'actions de performance assorties d'une condition de performance sur 100 % de celles-ci.

#### 2. ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES ET DE PERFORMANCE

Les attributions d'actions gratuites et de performance comportent pour leur acquisition deux conditions :

- une de présence ;
- une de performance.

##### a. La condition de présence

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

Ces attributions ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice social et sont quadriennales, à l'exception des attributions aux nouveaux dirigeants mandataires sociaux qui seraient désignés entre deux attributions quadriennales.

##### b. La condition de performance

La condition de performance s'applique à un pourcentage du nombre d'actions attribuées qui est de 100 % de l'attribution.

La formule de calcul de l'objectif de performance est identique pour tous les bénéficiaires. Les actions sont acquises au cas où l'objectif, tel que défini par le calcul de la rémunération variable, est atteint à 100 % en moyenne sur l'exercice d'attribution et le suivant. Le nombre d'actions acquises est réduit en cas d'atteinte partielle de l'objectif jusqu'à s'annuler en cas d'atteinte à 80 % en moyenne sur l'exercice d'attribution et le suivant.

Le nombre d'actions acquises est proportionnel entre ces deux bornes.

### IV. Descriptif des composantes des programmes d'option de souscription d'actions et/ou d'actions de performance applicables après le 31 août 2015

Les modalités d'attribution d'actions de performance à compter de l'exercice 2015/2016 font l'objet d'une résolution spécifique soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016.

#### V. Situation de Monsieur Olivier Zarrouati

Monsieur Olivier Zarrouati a exercé ses fonctions salariales au sein du Groupe pendant 9 ans avant d'être nommé Membre et Président du Directoire le 15 novembre 2007, renouvelé le 17 novembre 2011 et le 17 novembre 2015.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2009, Monsieur Olivier Zarrouati a démissionné de son contrat de travail ; afin de tenir compte de l'ancienneté de Monsieur Olivier Zarrouati au sein du Groupe, le Conseil de Surveillance a adopté dans sa séance du 19 novembre 2009, la mise en place d'un régime au titre du mandat de Monsieur Olivier Zarrouati qui prévoyait deux indemnités, dont l'une avec une clause d'échéance au 17 décembre 2011 qui n'a pas été renouvelée ; la seconde indemnité dénommée de « non-concurrence » est décrite ci-après :

« En cas de départ du Groupe de Monsieur Olivier Zarrouati, il est prévu en contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée minimale d'un an, le versement à Monsieur Olivier Zarrouati d'une indemnité mensuelle égale à un mois de sa rémunération brute moyenne annuelle perçue au cours des douze derniers mois de présence ».

Cette indemnité sera au maximum de 12 mois de rémunération brute fixe et variable (selon la formule définie ci-après). Il est toutefois convenu que cet accord pourra être levé au moment du départ de Monsieur Olivier Zarrouati, la Société sera alors déchargée du versement de cette indemnité à condition de notifier cette levée dans les 60 jours suivant la fin du mandat de Monsieur Olivier Zarrouati.

## Rémunération de Monsieur Olivier Zarrouati

### a. Rémunération annuelle

Elle comprend une part fixe et une part variable (voir tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, page 22).

#### 1. PARTIE FIXE

- La part fixe a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 24 septembre 2013 à 620 000 €. Ce montant s'était appliqué aux exercices 2012/2013, 2013/2014 et s'applique au titre de l'exercice 2014/2015 ; il n'y a donc pas d'augmentation de cette partie fixe sur l'exercice clos le 31 août 2015.

#### 2. PARTIE VARIABLE

- La part variable est d'un maximum de 620 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et elle est de 0 € si l'objectif est atteint à 80 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n ».

Objectif « n » = 
$$\frac{\text{Réalisation de l'exercice de } n - 1 + \text{budget de l'exercice } n}{2}$$

Pour ce calcul :

- la conversion des résultats des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est autre que l'euro, est faite au même cours que celui retenu pour calculer le budget de l'exercice « n » ;
- les transactions en « monnaie étrangère » autres que la monnaie fonctionnelle sont retenues pour leur cours de transaction (donc sans ajustement sur le résultat net), ceci afin de conserver les effets de décisions prises par le Directoire et le Directeur Administratif et Financier du Groupe quant à la mise en œuvre de couverture des monnaies étrangères sur le résultat net du Groupe.

Le résultat net réalisé de l'exercice « n » est fixé pour les besoins de la formule de calcul sur les mêmes critères relatifs aux monnaies que ceux retenus pour calculer l'objectif dudit exercice.

La part variable versée en janvier 2015 au titre de l'exercice 2013/2014 a été de 252 216 €, s'établissant à 40,68 % de la rémunération fixe 2013/2014.

La part variable due au titre de l'exercice 2014/2015 et payable sur l'exercice 2015/2016 est de 0 €.

### b. Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie 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.

Le montant des cotisations patronales versées à ce titre en 2014/2015 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 4 407 €
- régime de retraite : 38 152 €

Monsieur Olivier Zarrouati ne bénéficie d'aucune « retraite chapeau ».

### c. Avantages en nature

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC. Le montant de la cotisation 2014/2015 est de 5 145 € et comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 64,5 K€ et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2014/2015, d'un montant de 7 737 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

### d. Outils d'intéressement à long terme

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance au bénéfice de Monsieur Olivier Zarrouati au cours de l'exercice 2014/2015.

### e. Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a imposé une obligation de conservation d'actions issues de levées d'options et/ou d'actions de performance, que les mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leur mandat (cf. tableau 8 « Information sur les obligations de conservation d'actions issues de levées de stock-options et/ou d'actions de performance applicables aux mandataires sociaux »).

## VI. Situation de Maurice Pinault

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 25 septembre 2012.

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

Monsieur Maurice Pinault a conservé son contrat de travail en qualité de Directeur du Développement Groupe.

Dans le cadre de son mandat, Monsieur Maurice Pinault ne bénéficie d'aucune indemnité de cessation ou changement de fonction, ni au titre d'une clause de non-concurrence.

Dans le cadre de son contrat de travail, et 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 ;
  - indemnité dite de départ en retraite dans l'hypothèse où Monsieur Maurice Pinault viendrait à mettre en œuvre ses droits à la retraite.
- Si l'un de ces événements s'était produit au 31 août 2015, les montants à verser au titre de l'évènement, auraient été de :
- indemnité de licenciement : 17 mois,
  - indemnité de départ en retraite : 5 mois,
- du salaire brut fixe et variable des douze mois précédents.

## Rémunération de Monsieur Maurice Pinault

### a. Rémunération annuelle au titre de son contrat de travail

Elle comprend une part fixe et une part variable (voir tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, page 22).

#### 1. PARTIE FIXE

- La part fixe a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 24 septembre 2013 à 372 000 €. Ce montant s'était appliqué aux exercices 2012/2013, 2013/2014 et s'applique au titre de l'exercice 2014/2015 ; il n'y a donc pas d'augmentation de cette partie fixe sur l'exercice clos le 31 août 2015.

#### 2. PARTIE VARIABLE

- La part variable est d'un maximum de 372 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et elle est de 0 € si l'objectif est atteint à 80 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n ».

Objectif « n » =  $\frac{\text{Réalisation de l'exercice de n - 1} + \text{budget de l'exercice n}}{2}$

Pour ce calcul :

- la conversion des résultats des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est autre que l'euro, est faite au même cours que celui retenu pour calculer le budget de l'exercice « n » ;
- les transactions en « monnaie étrangère » autres que la monnaie fonctionnelle sont retenues pour leur cours de transaction (donc sans ajustement sur le résultat net), ceci afin de conserver les effets de décisions prises par le Directoire et le Directeur Administratif et Financier du Groupe quant à la mise en œuvre de couverture des monnaies étrangères sur le résultat net du Groupe.

Le résultat net réalisé de l'exercice « n » est fixé pour les besoins de la formule de calcul sur les mêmes critères relatifs aux monnaies que ceux retenus pour calculer l'objectif dudit exercice.

La part variable versée en janvier 2015 au titre de l'exercice 2013/2014 a été de 151 330 €, s'établissant donc à 40,68 % de la rémunération fixe 2013/2014.

La part variable due au titre de l'exercice 2014/2015 et payable sur l'exercice 2015/2016 est de 0 €.

### b. Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies

Monsieur Maurice Pinault bénéficie 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.

Le montant des cotisations patronales versées à ce titre en 2014/2015 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 4 407 €
- régime de retraite : 38 152 €

Monsieur Maurice Pinault ne bénéficie d'aucune « retraite chapeau ».

### c. Avantages en nature

Monsieur Maurice Pinault bénéficie de la disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 70 K€ et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2014/2015, d'un montant de 8 599 €, est comprise dans le montant déclaré en Avantages en nature.

### d. Outils d'intéressement à long terme

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance au bénéfice de Monsieur Maurice Pinault au cours de l'exercice 2014/2015.

### e. Obligation de conservation

En application des dispositions du Code de commerce et du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance a imposé une obligation de conservation d'actions issues de levées d'options et/ou d'actions de performance, que les mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leur mandat (Cf. tableau 8 « Information sur les obligations de conservation d'actions issues de levées de stock-options et/ou d'actions de performance applicables aux mandataires sociaux »).

## Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	2014/2015	2013/2014
<b>Olivier Zarrouati, Président du Directoire</b>		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	632 882 €	883 988 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>632 882 €</b>	<b>883 988 €</b>
<b>Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	380 599 €	530 329 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>380 599 €</b>	<b>530 329 €</b>

Tableau 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	2014/2015		2013/2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Olivier Zarrouati, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	620 000 €	620 000 €	620 000 €	620 000 €
Rémunération variable	0 €	-	252 216 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	12 882 €	12 882 €	11 772 €	11 772 €
<b>TOTAL</b>	<b>632 882 €</b>	<b>632 882 €</b>	<b>883 988 €</b>	<b>631 772 €</b>
<b>Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	372 000 €	372 000 €	372 000 €	372 000 €
Rémunération variable	0 €	-	151 330 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	8 599 €	8 599 €	6 999 €	6 999 €
<b>TOTAL</b>	<b>380 599 €</b>	<b>380 599 €</b>	<b>530 329 €</b>	<b>378 999 €</b>

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**  
**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**

**Tableau 3. Récapitulatif du contrat de travail, régime de retraite supplémentaire, indemnités et avantages**

Liste nominative	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Olivier Zarrouati, Président du Directoire</b>		X		X		X	X	
<b>Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>	X			X	X			X

**Tableau 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social**

Liste nominative	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
<b>Olivier Zarrouati</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Maurice Pinault</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

**Tableau 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Liste nominative	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
<b>Olivier Zarrouati</b>	Néant	Néant	Néant
<b>Maurice Pinault</b>	Plan 07b 03/12/2007	47 328	8,22 €
<b>Maurice Pinault</b>	Plan 07b 03/12/2007	21 892	8,22 €

**Tableau 6. Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social**

Liste nominative	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Olivier Zarrouati</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Maurice Pinault</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

**Tableau 7. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social**

Liste nominative	N° et date du plan	Nombre d'actions acquises durant l'exercice	Date d'acquisition	Date de cessibilité	Conditions d'acquisition
<b>Olivier Zarrouati</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Maurice Pinault</b>	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

**Tableau 8. Information sur les obligations de conservation d'actions issues de levées d'options applicables aux mandataires sociaux**

Liste nominative	Plan	Quantité	Descriptif de l'obligation de conservation
<b>Olivier Zarrouati</b>	Options 2007	50 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
	Actions de performance 2011	50 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
<b>Maurice Pinault</b>	Options 2007	35 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
	Actions de performance 2011	50 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire

## C. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF NON MANDATAIRES SOCIAUX

### 1. Rémunérations fixe et variable

Ils bénéficient, en sus de leur salaire fixe, d'une partie variable due au titre d'un exercice « n » et qui, selon les fonctions exercées, est basée sur un objectif qui est déterminé, soit :

- selon la formule identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif,
- soit selon une formule constituée de composants avec un « poids différent » :

(A) Moyenne du Résultat Opérationnel courant de l'exercice « n – 1 » et du budget de « n », calculée en conservant les effets de change des devises de transaction à leur taux réel, et en convertissant à taux constant (taux Groupe) les résultats nets et objectifs des sociétés dont la devise de conversion est autre que l'euro ;

(B) Pourcentage de réduction du Besoin de Fonds de Roulement entre exercice « n – 1 » et exercice « n » ;

(C) Réalisation d'un taux de Besoin de Fonds de Roulement/Chiffre d'affaires inférieur ou égal au taux de Besoin de Fonds de Roulement/Chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe ;

(D) Atteinte d'un taux de « livraison à l'heure » clients.

La formule est donc :

Objectif « n » :  $(70 \% (A) + 15 \% (B) + 15 \% (C)) \times$  coefficient d'atteinte de (D).

Pour le calcul de la réalisation « n », il est utilisé, comme pour la détermination de l'objectif, le même taux pour la conversion et/ou la transaction des devises autres que l'euro.

Cette part variable est d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint :

- à 120 %, pour les bénéficiaires de la formule identique à celle des mandataires sociaux et pour ces bénéficiaires, la part variable est de 0 % si l'objectif est réalisé à moins de 80 % ;
- à 125 %, pour les bénéficiaires de la formule à quatre composants ; pour ceux-ci, la part variable est de zéro si l'objectif est réalisé à moins de 75 %.

Dans les deux cas, elle varie linéairement entre les deux bornes.

### 2. Options de souscription d'actions et actions gratuites

#### a. Options de souscription d'actions

Les options ont une durée de vie de 8 ans. Elles sont attribuées sans rabais par rapport au cours de bourse et sont exerçables par tranche d'un quart de l'attribution à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution.

Cette attribution est quadriennale, à l'exception des attributions aux membres entrant du Comité Exécutif entre deux attributions quadriennales.

Ces attributions se font au cours du premier trimestre de l'exercice social, sauf contraintes juridiques exceptionnelles, avec un cours d'exercice basé sur la moyenne des cours du titre des 20 séances boursières précédant la date d'attribution. Les bénéficiaires de plans de souscription d'actions ont eu la faculté d'opter pour des actions gratuites en lieu et place d'options de souscription d'actions attribuées

et ce, dans un ratio d'une action gratuite pour trois options de souscription accordées.

#### b. Actions gratuites de performance

Ces attributions comportent, pour leur acquisition, deux conditions :

- une de présence ;
- une de performance.

(i) La condition de présence varie en fonction de la résidence fiscale :

- résidents fiscaux français : deux ans après la date d'attribution (à laquelle s'ajoute une durée de conservation de deux ans) ;
- résidents fiscaux non français : soit comme les résidents fiscaux français, soit quatre ans après la date d'attribution (il n'y a alors pas de durée additionnelle de conservation).

Les attributions ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice social et sont quadriennales à l'exception des attributions aux membres entrant du Comité Exécutif entre deux attributions.

(ii) La condition de performance s'applique à un pourcentage du nombre d'actions attribuées qui est de 80 % de l'attribution

La formule de calcul de l'objectif de performance est identique pour tous les bénéficiaires. Elles sont acquises au cas où l'objectif, tel que défini par le calcul de leur rémunération variable, est atteint à 100 % en moyenne sur deux exercices (l'exercice d'attribution et le suivant). Le nombre d'actions acquises est réduit en cas d'atteinte partielle de l'objectif jusqu'à s'annuler en cas d'atteinte à 75 % ou 80 % en moyenne selon la formule de rémunération variable appliquée telle que définie ci-dessus (paragraphe C.1).

Le nombre d'actions acquises est proportionnel entre ces deux bornes.

### 3. Rémunérations de l'exercice et attribution d'options de souscription d'actions et/ou d'actions gratuites

#### a. Rémunération

Les membres du Comité Exécutif étaient au nombre de seize sur l'exercice 2014/2015, alors qu'il était de onze sur l'exercice 2013/2014. Le montant total de leurs rémunérations payées sur l'exercice 2014/2015, est de 4 135 K€ de fixe et de 1 565 K€ de variable et 85 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 785 K€, y compris les rémunérations des membres du Directoire (dont le détail figure dans la note B.1 a et b). Sur l'exercice précédent, le total de ces rémunérations s'était élevé à 3 329 K€ de fixe, 2 351 K€ de variable et 87 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 767 K€.

#### b. Options de souscription d'actions et/ou actions gratuites

Au titre de l'exercice, il a été attribué à des membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux et qui n'étaient pas membres du Comité Exécutif lors de la dernière attribution pluriennale (d'une durée de quatre ans), et qui étaient présents et membres du Comité Exécutif à la date des attributions en février 2015 :

- une quantité de 109 750 options de souscription d'actions, nettes des annulations ;
- une quantité totale de 53 001 actions gratuites et de performance, dont la date d'acquisition est au 12 février 2017 et la date de cessibilité au 12 février 2019.

La quantité d'options levées par les membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux au cours de l'exercice a été de 192 250 options.

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**  
**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**

**Tableau 9. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux**

	Plan n° 6	Plan n° 7a	Plan n° 7b	Plan n° 7c	Plan n° 8	Plan n° 9
Date d'assemblée	16/12/2004	16/12/2004	16/12/2004	16/12/2004	08/01/2008	08/01/2008
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	30/11/2006	13/02/2007	03/12/2007	03/12/2007	04/12/2008	10/12/2009
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées Dont pouvant l'être par les mandataires sociaux :	941 665	396 750 <sup>(1)</sup>	1 375 400 <sup>(1)</sup>	793 425	723 500	752 000
- Olivier Zarrouati	-	396 750 <sup>(1)</sup>	317 400 <sup>(1)</sup>	-	-	-
- Maurice Pinault	-	-	423 200 <sup>(1)</sup>	-	-	-
Point de départ d'exercice des options « Date D »	30/11/2007	13/02/2007	03/12/2008	03/12/2008	04/12/2009	10/12/2010
Date d'expiration	30/11/2014	13/02/2015	03/12/2015	03/12/2015	04/12/2016	10/12/2017
Prix de souscription ou d'achat	9,33 €	9,86 €	8,22 €	8,22 €	5,87 €	4,72 €
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 79 350<sup>(1)</sup> à la Date D</li> <li>• 158 700<sup>(1)</sup>, un an après la Date D</li> <li>• 158 700<sup>(1)</sup>, 2 ans après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le 1<sup>er</sup> quart le 12/02/2008 (E)</li> <li>• Par quart à chacune des dates anniversaires suivantes de (E)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>
Nombre d'actions souscrites au 31/08/2015	775 790	396 740	904 000	571 995	534 875	441 210
Nombre cumulé d'options de souscriptions ou d'achat d'actions annulées ou caduques	165 875	10	-	93 395	47 500	37 250
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	471 400	128 035	141 125	273 540

(1) Ajusté de l'impact du paiement du dividende exceptionnel en janvier 2008.

	Plan n° 10	Plan n° 11a	Plan n° 11b	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14	TOTAL
Date d'assemblée	08/01/2008	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	8/01/2014	
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	10/12/2010	29/12/2011	29/12/2011	13/05/2013	04/12/2013	12/02/2015	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées Dont pouvant l'être par les mandataires sociaux :	827 250	499 475	309 950	1 043 500	1 196 250	1 277 900	10 039 915
- Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-	-	675 000
- Maurice Pinault	-	-	160 000	-	-	-	560 000
Point de départ d'exercice des options « Date D »	10/12/2011	29/12/2012	29/12/2012	13/05/2014	04/12/2014	12/02/2015	
Date d'expiration	10/12/2018	29/12/2019	29/12/2019	13/05/2021	04/12/2021	12/02/2023	
Prix de souscription ou d'achat	10,15 €	12,47 €	12,47 €	18,91 €	24,34 €	29,50 €	
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le 1<sup>er</sup> quart le 29/12/2012</li> <li>• Chaque quart suivant à chaque date anniversaire de Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % à la Date D</li> <li>• 50 %, un an après la Date D</li> </ul>	
Nombre d'actions souscrites au 31/08/2015	355 853	192 825	-	10 409	-	-	4 683 697
Nombre cumulé d'options de souscriptions ou d'achat d'actions annulées ou caduques	38 250	48 500	-	540 810	717 875	578 435	2 267 900
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	433 147	258 150	309 950	492 281	478 375	699 465	3 685 468

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**  
**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**

**Tableau 10. Historique et information sur les attributions d'actions de performance au personnel salarié ou aux mandataires sociaux**

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	TOTAL
Date d'assemblée	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	08/01/2014	08/01/2014	08/01/2014	
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	29/12/2011	29/12/2011	29/12/2011	05/06/2013	05/06/2013	04/12/2013	04/12/2013	12/02/2015	12/02/2015	12/02/2015	
Nombre total d'actions attribuées	113 420	354 190	346 670	130 190	37 505	164 855	54 170	134 805	53 001	250 800	1 698 806
Dont le nombre attribué aux Mandataires sociaux :											
- Olivier Zarrouati	-	-	266 670	-	-	-	-	-	-	-	266 670
- Maurice Pinault	-	-	80 000	-	-	-	-	-	-	-	80 000
Date d'acquisition des actions	29/12/2013 29/12/2015 <sup>(1)</sup>	29/12/2013	29/12/2013	05/06/2015	05/06/2015	04/12/2015	04/12/2015	04/02/2017	04/02/2017	<sup>(3)</sup>	
Date de fin de période de conservation	29/12/2015	29/12/2015	29/12/2015	05/06/2017	05/06/2017	04/12/2017	04/12/2017	04/02/2019	04/02/2019	<sup>(3)</sup>	
Condition de performance	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 100 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	<sup>(3)</sup>	
Nombre d'actions acquises au 31/08/2015	86 620	354 190	346 670	104 353	37 505	-	-	-	-	-	929 338
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	6 490	-	-	6 477	-	6 930	-	2 750	-	62 700	85 347
Actions de performance restantes en fin d'exercice	17 475 <sup>(2)</sup>	-	-	14 430	-	157 925	54 170	132 055	53 001	188 100	617 156

(1) Les bénéficiaires non-résidents fiscaux français ont eu, lors de l'attribution, la faculté d'opter entre :

- une acquisition après quatre ans de la date d'attribution ;
- une acquisition deux ans après la date d'attribution, suivie d'une durée de conservation de deux ans.

(2) Ce solde correspond aux actions attribuées aux salariés non-résidents fiscaux français qui ont opté pour une acquisition à quatre ans de leur date d'attribution.

(3) Le plan n° 10 concerne spécifiquement les dirigeants de la société Greenpoint Technologies acquise en juin 2014. La période d'acquisition est de 2 ans pour 50 % des actions, avec une période de conservation de 2 ans. Pour 25 % des actions liées à la performance sur l'exercice 2016/2017, la période d'acquisition est de 3 ans, avec une période de conservation d'un an. Pour 25 % des actions liées à la performance sur l'exercice 2017/2018, la période d'acquisition est de 4 ans, sans période de conservation.

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**  
RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

Tableau 11. Jetons de présence<sup>(1)</sup> et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants<sup>(2)</sup>

(en milliers d'euros)	2014/2015	2013/2014
<b>Mandataires sociaux non dirigeants</b>		
<b>Didier Domange</b>		
- jetons de présence	70	70
- autres rémunérations	120	120
<b>Louis Desanges</b>		
- jetons de présence	37,5	33
- autres rémunérations	-	-
<b>Marc Assa</b>		
- jetons de présence	29	25
- autres rémunérations	-	-
<b>Élisabeth Domange</b>		
- jetons de présence	22,5	20
- autres rémunérations	-	-
<b>FFP Invest, représentée par M. Frédéric Banzet, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015</b>		
- jetons de présence	31,5	26
- autres rémunérations	-	-
<b>Vincent Gerondeau</b>		
- jetons de présence	30,5	26
- autres rémunérations	-	-
<b>Laure Hauseux</b>		
- jetons de présence	33,5	26
- autres rémunérations	-	-
<b>Gilberte Lombard</b>		
- jetons de présence	37,5	34
- autres rémunérations	-	-
<b>Robert Maréchal</b>		
- jetons de présence	22,5	20
- autres rémunérations	-	-
<b>Patrick Daher</b>		
- jetons de présence	31,5	15
- autres rémunérations	-	-
<b>Représentante des salariés élue à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014, Anne Aubert</b>		
- jetons de présence <sup>(3)</sup>	15	-
<b>TOTAL JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>361</b>	<b>295</b>
<b>TOTAL AUTRES RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL</b>	<b>481</b>	<b>415</b>

(1) Versés en septembre 2015 au titre de l'exercice clos le 31 août 2015.

(2) Les membres du Conseil de Surveillance, hormis le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés, ne perçoivent aucune rémunération ou avantage de quelque nature que ce soit de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(3) Au profit du Syndicat CFE-CGC de l'Aéronautique, l'Espace et la Défense (AED).

**INFORMATIONS FINANCIÈRES**  
**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**

**Tableau 12. Déclaration des opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants et personnes assimilées**

(Article 621-18-2 de la loi du 20 juillet 2005 et règlement AMF 223-22a et suivants)

Les opérations réalisées à ce titre sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 août 2015 ont été au nombre de 38 et sont détaillées dans l'état récapitulatif ci-après.

Personne concernée (prénom, nom et qualité)	Nature des instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre d'actions/titres	Prix unitaire (en euros)
Monsieur Didier Domange <sup>(1)</sup> Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	30/01/2015	75	29,85
	Actions	Acquisition	30/01/2015	250	29,50
	Actions	Acquisition	02/02/2015	75	29,45
	Actions	Acquisition	02/02/2015	250	29,00
	Actions	Acquisition	03/02/2015	75	29,05
	Actions	Acquisition	04/02/2015	75	29,25
	Actions	Acquisition	05/02/2015	75	29,47
Personne morale liée à Monsieur Didier Domange <sup>(1)</sup> Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	22/01/2015	16 000	28,313
	Actions	Acquisition	23/01/2015	20 000	29,483
	Actions	Acquisition	26/01/2015	8 300	29,756
	Actions	Acquisition	27/01/2015	11 684	29,995
	Actions	Acquisition	28/01/2015	20 000	29,794
	Actions	Acquisition	29/01/2015	20 605	29,831
	Actions	Acquisition	30/01/2015	20 000	29,613
	Actions	Acquisition	02/02/2015	20 000	29,50
	Actions	Acquisition	03/02/2015	20 000	29,431
	Actions	Acquisition	04/02/2015	20 000	29,05
	Actions	Acquisition	06/02/2015	15 000	29,574
Monsieur Gilles Debray Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	16/02/2015	7 250	10,15
	Actions	Cession	16/02/2015	7 250	30,285
	Actions	Exercice de stock-options	07/04/2015	7 500	10,15
Monsieur Vincent Gerondeau Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Cession	03/03/2015	5 000	32,50
Monsieur Christian Novella Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	19/02/2015	1 900	8,22
	Actions	Cession	05/05/2015	18 000	32,94
	Actions	Exercice de stock-options	18/05/2015	120 000	8,22
	Actions	Exercice de stock-options	22/07/2015	8 100	8,22
	Actions	Cession	22/07/2015	8 100	27,5691
Monsieur Maurice Pinault <sup>(1)</sup> Membre du Directoire	Actions	Exercice de stock-options	06/02/2015	47 328	8,22
	Actions	Cession	18/02/2015	9 852	30,50
	Actions	Exercice de stock-options	24/02/2015	21 892	8,22
	Actions	Cession	24/02/2015	10 000	31,90
	Actions	Cession	22/04/2015	10 000	33,3011
	Actions	Cession	24/07/2015	100 366	27,30
Monsieur Adri Ruitter Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	04/05/2015	22 500	12,47
	Actions	Cession	04/05/2015	22 500	33,00
Monsieur Stephen Zimmerman Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	18/05/2015	25 000	32,5311

(1) Opérations effectuées par un mandataire indépendant dans le cadre d'une gestion discrétionnaire.

De plus, en application du code AFEP-MEDEF, les membres du Comité Exécutif ont pris l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de risque tant sur les options de souscription d'actions que sur les actions issues de levées d'options ou sur les actions gratuites, et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions qui leur sont applicables. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place.

# GESTION DES RISQUES

## PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

Zodiac Aerospace est confronté à des risques qui sont susceptibles d'affecter ses activités, sa réputation, sa situation financière ou sa capacité à réaliser ses objectifs.

Les risques ci-dessous sont les principaux risques du Groupe ; ceux qui apparaissent aujourd'hui comme non significatifs sont inclus dans notre système de management des risques mais ne sont pas listés dans cette partie du rapport.

Le Groupe Zodiac Aerospace mène une politique de gestion raisonnée des risques inhérents à son activité dont les enjeux majeurs sont la protection du patrimoine confié par nos actionnaires ainsi que la sécurité des personnes, les intérêts des clients et des consommateurs, l'environnement.

### 1. RISQUES LIÉS À NOS MÉTIERS

#### A. Risques liés au secteur

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du Groupe et, par conséquent, sur les résultats financiers du Groupe. Parmi ces risques figurent :

##### 1. Retournement du cycle aéronautique

Le rythme des commandes d'avions peut présenter des tendances cycliques liées à l'évolution du trafic pour passagers, au rythme de vieillissement et de renouvellement des flottes d'avions, ainsi qu'aux décisions d'équipements et à la santé financière des compagnies aériennes. Le Groupe Zodiac Aerospace estime que les cycles pourraient affecter son niveau d'activité et avoir un effet défavorable sur sa situation financière future.

De plus, des événements exceptionnels (terrorisme, pandémie, catastrophes naturelles, catastrophes aériennes, forte hausse des coûts énergétiques) pourraient avoir des répercussions significatives sur le trafic aérien et par conséquent sur les marchés d'équipements aéronautiques de Zodiac Aerospace.

En 2014/2015, environ 86 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe concerne les activités d'aviation civile.

##### 2. Évaluation du marché

Les activités de Zodiac Aerospace impliquent la mise en jeu d'investissements significatifs, notamment en matière de recherche et développement. Ces programmes d'investissements supposent une rentabilité à long terme basée sur des hypothèses de marché et de rentabilité retenues par le Groupe qui pourraient ne pas se vérifier et les produits ayant fait l'objet de ces investissements ne pas connaître un succès commercial suffisant pour rentabiliser l'investissement initial (cf. note sur les immobilisations incorporelles).

##### 3. Baisse des commandes de défense

Une réduction des budgets des marchés de défense ou un report de certains programmes pourraient affecter les activités militaires de Zodiac Aerospace. En 2014/2015, environ 8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe concerne des activités de défense. Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace est en conformité avec la convention d'Oslo.

##### 4. Concurrence et retards de programmes

Zodiac Aerospace est confronté à une concurrence sur tous les marchés sur lesquels le Groupe intervient.

Les hypothèses économiques et les hypothèses de programmes fixées par le Groupe ont été prises en compte dans l'élaboration du budget et du *business plan*.

Les difficultés rencontrées par certains constructeurs sur leurs programmes peuvent entraîner la révision des calendriers de livraison et des retards dans le planning de réalisation des nouveaux avions pouvant affecter le rythme de réalisation du chiffre d'affaires aéronautique de Zodiac Aerospace.

##### 5. Risques liés aux produits vendus

Le Groupe Zodiac Aerospace est exposé aux risques d'actions en garantie de ses clients et consommateurs et ces risques ont été raisonnablement provisionnés (cf. note 22 des états financiers consolidés). Par ailleurs, pour prévenir le cas d'un produit défectueux causant des dommages aux tiers, le Groupe Zodiac Aerospace est couvert par des polices d'assurances en responsabilité civile (voir paragraphe Assurances).

Le Groupe peut être exposé à des pénalités en cas de non-respect des délais de livraison.

### B. Risques liés à notre présence mondiale

#### 1. Risques pays

Du fait de sa présence dans 18 pays, le Groupe peut être exposé à des risques de :

- nature politique :
  - actes ou décisions prises par les autorités locales (embargos...);
  - sociales (grèves générales, émeutes civiles) ;
- et/ou de nature économique ou financière :
  - dépréciation monétaire ;
  - pénurie de devises.

#### 2. Risque de taux et de change

##### ● Risque de change

Le Groupe Zodiac Aerospace, du fait de ses activités aéronautiques, est exposé principalement aux fluctuations de la parité avec le dollar US (\$) et essentiellement celle de l'euro/\$.

Le Groupe a réalisé en 2014/2015 environ 49 % du chiffre d'affaires et environ - 14 % du résultat opérationnel courant à partir de ses filiales implantées aux États-Unis, ainsi qu'environ 46 % de son chiffre d'affaires total facturé par ses sociétés européennes, donc exposées au risque de transaction lié à la parité euro/\$ (cf. note 2.B des états financiers consolidés).

Afin de limiter l'effet direct de l'évolution de cette parité avec le dollar, le Groupe Zodiac Aerospace mène des actions pour augmenter la part de ses flux d'achat en dollars à partir de ses bases autres que celles localisées aux États-Unis.

Cette démarche permet une couverture « naturelle » sur le dollar qui, sur l'exercice 2014/2015, a été d'environ 35,8 % du montant des flux de ventes en dollars généré par des sociétés sises en dehors des États-Unis. Par ailleurs, le Groupe couvre l'exposition transactionnelle résiduelle de ses positions actives et/ou passives et ponctuellement, ses positions futures de flux de dollars de transaction via des instruments financiers.

### ● Risque de taux

Le Groupe se finance essentiellement en taux variable. Les détails relatifs aux risques de taux et de change sont traités dans la note 2 des états financiers consolidés.

La démarche est de couvrir le risque du taux variable par la mise en place d'instruments d'échange à taux fixe afin que le Groupe soit partiellement financé à taux fixe.

## 2. RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

### A. Risques liés à la croissance externe

La poursuite d'une stratégie de leadership a conduit le Groupe Zodiac Aerospace, depuis plus de trente ans, à accompagner de manière permanente sa croissance organique par de la croissance externe.

La croissance externe suppose la capacité d'intégrer efficacement l'entreprise rachetée et de dégager des synergies, capacité que le Groupe Zodiac Aerospace a construite au fil de ces années au travers des acquisitions réalisées. Le suivi régulier de l'avancement des projets en Comités Exécutif et de branches permet les actions d'intégration.

Toutefois, en dépit des moyens mis en œuvre et des efforts réalisés dans le cadre des processus d'intégration, la réussite n'est jamais assurée à l'origine et dépend parfois aussi de facteurs exogènes.

### B. Risques liés à la chaîne logistique

Du fait de la croissance externe du Groupe et de la relocalisation de certains achats en zone dollar, le Groupe a développé une structure par branche pour piloter les risques liés à la chaîne d'approvisionnement tels que la gestion de la relation fournisseur, le suivi des fournisseurs critiques, l'amélioration de la qualité et de la ponctualité de livraison, l'amélioration du processus d'analyse et de sélection des fournisseurs, la gestion des contrats cadres, etc.

À compter de septembre 2015, le Directeur des Achats du Groupe, sous la responsabilité du Directeur des Opérations du Groupe, renforcera l'application systématique au sein des branches des outils et standards définis par le Groupe en matière de suivi de la performance et d'analyse du risque fournisseurs.

### C. Risques liés aux systèmes d'information

Le Groupe poursuit le déploiement de systèmes d'information cohérents dans l'ensemble de ses filiales, afin d'améliorer le service aux clients et la qualité de la gestion. Dans ce cadre, il concentre ses investissements sur un nombre limité de logiciels, qu'il déploie au sein du Groupe (Movex M3, Lotus Notes, Catia, Hyperion/OBI). Cette concentration a pour objectif de réduire les risques d'implantation et d'exploitation ainsi que de minimiser les risques inhérents à des systèmes locaux obsolètes.

La dépendance accrue envers des systèmes d'information communs à l'ensemble du Groupe peut entraîner des risques relatifs à l'intégrité et à la confidentialité des données, ainsi qu'à une éventuelle interruption des services informatiques. Divers moyens sont mis en place pour faire face à ces risques tels que des procédures de sauvegarde (*back-up*), des procédures de redémarrage, la gestion des droits d'accès des utilisateurs, etc. Par ailleurs, de longues périodes de tests

avant démarrage des nouveaux systèmes et le suivi d'une politique rigoureuse des systèmes d'information (Comité de pilotage) visent à garantir la fiabilité, la confidentialité, la séparation des tâches suffisante et la disponibilité nécessaire. Malgré ce qui précède, une défaillance pourrait se traduire par des pertes de données, des erreurs et/ou des retards préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise et donc à ses résultats.

### D. Risques liés à la sécurité des systèmes d'information

Avec la multiplication des périphériques communicants et l'accélération du volume de données stockées et échangées, Zodiac Aerospace doit se protéger contre les tentatives de saisie illégale de son capital informationnel.

Pour se protéger contre les principales menaces qui pèsent sur les entreprises, le Groupe qui exploite des infrastructures informatiques tant à l'intérieur de ses établissements qu'à l'extérieur (mode SaaS) a renforcé sa politique de surveillance de ses données.

Celle-ci se concrétise par une sensibilisation du personnel accrue, l'identification de ce sujet en tant qu'un des principaux risques identifiés dans la cartographie des risques du Groupe, mais également la mise en œuvre de moyens opérationnels de sécurité informatique adaptés.

Il en est ainsi de l'authentification et des habilitations des utilisateurs, tout comme de la sécurisation du poste de travail sédentaire et mobile, des échanges avec nos partenaires et de la sécurisation physique de nos centres de données.

La définition et l'amélioration des processus de sécurité des systèmes d'information du Groupe sont sous l'autorité d'un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (R.S.S.I.).

La sécurité du système d'information est périodiquement auditée, tant par des services internes qu'externes.

### E. Risques liés aux matières premières

Le Groupe n'est pas exposé de manière significative directement aux fluctuations des prix et de la disponibilité des matières premières et de l'énergie. Il peut l'être principalement au travers de l'activité de ses clients qui peut être affectée par le cours du baril de pétrole pour les compagnies aériennes par exemple, ce qui peut créer alors un risque de solvabilité de ces compagnies aériennes. De ce fait, le Groupe n'a pas de politique de couverture sur matières premières et/ou énergies.

### F. Risques liés aux ressources humaines

Le Groupe met en place un suivi attentif des plans de succession sur les postes clés du Groupe (notamment les positions n - 1 à n - 3 de l'organisation). Il s'assure que ces positions clés sont couvertes par au moins un successeur potentiel et consolide au niveau Groupe l'ensemble des plans de développement des potentiels successeurs de ces positions clés.

De plus, le Groupe a mis en place une gestion de la communauté des experts techniques. Ces experts ont été identifiés et sont reconnus de manière à valoriser et à développer leurs compétences sur le long terme et à faciliter le transfert de connaissances lorsque cela devient nécessaire.

Enfin, le Groupe a renouvelé son enquête d'opinion globale permettant de suivre l'évolution de la perception de l'ensemble des salariés du Groupe sur de nombreux thèmes couvrant les pratiques managériales, l'organisation du travail, la qualité de vie au travail, etc., et met en place les plans d'action adéquats répondant ainsi aux différents besoins exprimés au travers de cette enquête.

### G. Risques liés au développement de nouveaux produits

Le Groupe s'appuie sur sa capacité à innover pour concevoir des systèmes plus efficaces et répondant aux attentes de ses clients.

Le Groupe est donc susceptible d'être impacté par tous les risques liés au processus de développement de nouveaux produits, comme les retards ou les coûts supplémentaires. Ces dysfonctionnements dans le processus de développement pourraient également conduire à une désorganisation de la production.

Malgré les procédures en place au sein du Groupe, ce risque pourrait néanmoins se matérialiser.

### H. Risques de non conformité

Le Groupe pourrait être confronté à des problèmes de qualité de ses produits. Ces problèmes pourraient notamment déboucher sur une campagne de rappel des produits concernés.

De tels problèmes impacteraient en premier lieu notre client. Pour le Groupe, cela aurait des conséquences financières (surcoûts liés à la modification des produits, aux possibles investigations...), mais aussi un impact sur la réputation du Groupe.

Afin de maîtriser ce risque, les équipes Qualité en place au sein des entités ont renforcé les actions de surveillance.

La Direction de la Qualité du Groupe déploie différents outils afin d'aider les équipes locales dans leurs actions, en développant par exemple des modules de formation sur des sujets clés ou en complétant les standards.

### I. Risques liés à l'éthique

Du fait de sa présence internationale et de ses secteurs d'activité, le Groupe est soumis à des législations nationales et à des standards internationaux en matière de lutte contre la corruption, et plus généralement d'éthique du commerce.

Les conduites des collaborateurs du Groupe contraires à l'éthique ou la violation des lois et réglementations applicables sont susceptibles d'exposer Zodiac Aerospace à des sanctions pénales et civiles et peuvent porter atteinte à sa réputation et à sa valeur actionnariale.

Le Code d'Éthique du Groupe, mis à jour en octobre 2013, est applicable à l'ensemble de ses collaborateurs et formalise l'engagement du Groupe à l'égard de l'intégrité et la conformité aux exigences légales applicables.

Des fonctions centrales spécialisées sont en charge de la veille et du suivi de la bonne application de ces lois et réglementations.

De plus, pour répondre à ces exigences réglementaires liées à la prévention de la corruption et plus globalement à l'éthique du commerce, Zodiac Aerospace a poursuivi sur l'exercice 2014/2015 le renforcement de son programme de conformité, de même que le déploiement d'un programme de formation mondial pour les salariés exposés à ces risques.

### J. Risques industriels liés à la sécurité et à l'environnement

Cet exercice a été marqué par la poursuite des actions en matière de gestion du risque industriel et de la protection des biens du Groupe.

#### 1. Dommages aux biens et pertes d'exploitation

##### a. Partenariat avec les assureurs

Pour assurer sa pérennité, le Groupe a poursuivi sa gestion du risque industriel. Ses axes prioritaires sont, d'une part, d'améliorer la protection incendie des sites en prenant en compte les rapports des visites des ingénieurs de notre assureur FM Insurance, et d'autre part, de déployer un plan de continuité d'activités.

Malgré une forte mobilisation des entités opérationnelles via la mise en place d'actions préventives de protection, un accident s'est produit à Newport (situé aux États-Unis dans l'État de Washington). Les causes sont en cours d'analyse tant par nos équipes internes que par les autorités locales. Cet accident nous a permis d'identifier des axes d'amélioration tant au niveau de la gestion de la crise qu'au niveau de la gestion de la reprise des activités. Ces points sont dès à présent en cours d'intégration dans les standards du Groupe et dans les plans de continuité d'activité locaux.

27 unités de production ont été classées RHP (Risque Hautement Protégé) en 2014/2015, soit près d'un tiers des sites du Groupe. Ce classement est propre à notre assureur. Il s'appuie sur le recensement des sites visités. Ce périmètre évolue chaque année, modifiant les données d'un exercice à l'autre.

L'élaboration d'une grille des risques par site qui s'appuie sur les rapports de visite des ingénieurs, salariés de l'assureur, spécialisés dans la gestion de ces risques, contribue à l'amélioration de la protection des sites contre l'incendie et les catastrophes naturelles et au déploiement d'un plan de continuité d'activités sur tous les sites sensibles.

Cette grille de risques, remise à jour sur cet exercice, intègre le classement réalisé par les ingénieurs « terrain » de notre assureur et permet d'évaluer la qualité du risque associée au site ; elle permet également de bien identifier les sites « sensibles » aux évolutions climatiques et donc, aux risques de changement de celles-ci.

Le Groupe a identifié :

- 3 sites ayant une exposition potentiellement significative à la montée des eaux ;
- 3 sites potentiellement exposés à des risques accrus de tornade.

#### CLASSEMENT DES RISQUES

Classement	Août 2011	Août 2012	Août 2013	Août 2014	Août 2015
A <sup>(1)</sup>	19	19	21	26	27
B <sup>(2)</sup>	12	10	13	15	15
C <sup>(2)</sup>	35	39	38	39	42
D <sup>(3)</sup>	8	3	5	4	4
E <sup>(4)</sup>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL SITES</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>84</b>	<b>88</b>

(1) A = RHP (Risque Hautement Protégé).

(2) B et C : risque faible.

(3) D : risque moyen.

(4) E : risque élevé.

Le périmètre de visite a évolué, passant de 74 sites, fin de l'exercice 2010/2011, à 88 sites sur cet exercice.

Depuis cinq exercices, il n'y a plus de site classé E. Parmi les quatre sites classés D, un site a été intégré dans le périmètre des visites à la fin de cet exercice. Un plan d'action est en cours et devrait assurer une évolution positive sur le prochain exercice. Un autre site doit subir d'importantes modifications qui permettront d'améliorer sa protection et donc son grade. Concernant les deux derniers sites, un plan d'action est en cours et devrait assurer une évolution positive dans les prochains mois.

Des actions sont toujours en cours pour atteindre l'objectif fixé par le Groupe, à savoir le classement de 100 % des sites entre A et C.

#### **b. Plan de continuité d'activités**

Bien que la production et/ou l'assemblage des produits du Groupe soient répartis sur de nombreux sites à travers le monde, le Groupe conduit une action permanente de gestion des plans de continuité d'activité dans le but de minimiser les risques liés à l'interruption accidentelle d'activité d'un de nos sites.

Le Groupe a continué le déploiement de ses plans (PCA). Ces PCA permettent notamment d'identifier les risques et les modes de redémarrage des activités de production internes et sous-traitées en cas de sinistre important sur un de nos sites.

#### **2. Risques environnementaux**

Des audits Environnement sont réalisés sur les principaux sites et un standard Groupe permet d'établir les conditions de stockage des produits dangereux et de définir les moyens de protection et d'intervention en cas de pollution accidentelle. Aucune pollution accidentelle ou chronique n'a été enregistrée au niveau du Groupe.

Le Groupe respecte la réglementation en vigueur lors d'une cessation d'activité ou lors d'une modification substantielle de son activité. Le Groupe n'est pas soumis aux obligations de garanties financières pour ses sites français.

Un réseau d'experts environnement présent dans chaque site assure le suivi quantitatif et qualitatif des déchets. Les filières de recyclage et de valorisation doivent être privilégiées. Les taux de recyclage et de valorisation font partie des objectifs du Groupe, limitant ainsi les déchets en décharge ou peu maîtrisés.

Pour les sites certifiés ISO 14001, une des exigences est d'avoir l'ensemble des agréments des sociétés prestataires de déchets et pour les autres sites, une sensibilisation va être réalisée.

Chaque site respecte la réglementation du pays dans le traitement de ses déchets.

Le Groupe a également mis en place pour ses sites un suivi de la réglementation liée à l'utilisation des produits chimiques. Cela lui permet également de prévenir une obsolescence et de respecter les conditions de mise sur le marché de ces derniers.

#### **3. Risques liés au transport des marchandises dangereuses**

Le Groupe est soumis aux différentes réglementations liées au transport de marchandises dangereuses (réglementations internationales, européennes et nationales). Le Groupe s'assure que les entités respectent les réglementations qui leur sont applicables dans ce domaine.

### **K. Risques juridiques - litiges**

#### **1. Propriété industrielle**

Le Groupe investit fortement dans la recherche et l'innovation pour renforcer sa compétitivité sur ses marchés historiques et se développer sur de nouvelles niches.

Les procédés de fabrication et les designs sont élaborés par les équipes de recherches et de développement et sont protégés par des dépôts de brevets afin de préparer le positionnement du Groupe sur les programmes futurs.

L'activité du Groupe n'est pas dépendante de brevets de tiers.

La Direction Technique et de l'Innovation, s'appuyant sur un collège scientifique et technique mis en place par le Groupe, assure la gouvernance et la coordination de l'innovation.

#### **2. Litiges**

Il n'existe pas de faits exceptionnels et de litiges autres que ceux traités dans la note 24.2 des états financiers consolidés.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens, ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou sur la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes annexes.

### **3. RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ**

#### **A. Gestion du risque de contrepartie**

Les transactions qui pourraient générer un risque de contrepartie pour le Groupe sont les suivantes :

##### **1. Instruments dérivés**

Les transactions du Groupe sur ces produits ont pour seul objectif de réduire son exposition globale aux risques de change et de taux résultant de ses opérations courantes.

Ces transactions sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier rang.

Le détail des risques de change, de taux et des instruments attachés est décrit dans la note 2 des états financiers consolidés.

##### **2. Placements financiers temporaires**

Du fait de sa structure financière, le Groupe n'est excédentaire en trésorerie que sur des périodes extrêmement courtes (inférieures au mois) ; ces excédents sont placés au travers d'instruments monétaires de premier rang et sont négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

##### **3. Comptes clients**

Au 31 août 2015, le Groupe n'a pas identifié de risque de contrepartie significatif non provisionné dans les états financiers. La variété et la multiplicité des réseaux de commercialisation du Groupe limitent le risque et la probabilité d'un impact majeur à ce titre sur les comptes consolidés du Groupe. La catégorie de clients présentant un facteur de risques qui pourrait être plus significatif est celle des compagnies aériennes qui font l'objet d'un suivi spécifique quant

à leurs encours consolidés, pouvant conduire à un blocage des livraisons les concernant jusqu'à obtention de garanties de paiement/recouvrement minimisant ce risque (cf. note 2 des états financiers consolidés).

## **B. Gestion du risque de liquidité**

La gestion du financement du Groupe est centralisée, l'ensemble des excédents de trésorerie ou les besoins de financement de ses filiales, lorsque la législation le permet, étant placé auprès de la société mère ou financé par celle-ci. Cf. note 21 « dettes financières » des états financiers consolidés.

L'équipe centrale de trésorerie assure la capacité du Groupe à faire face à ses engagements financiers en maintenant un niveau de disponibilités et de facilités de crédit confirmées compatibles avec ses besoins.

Le détail des échéances des instruments utilisés et des sources de financement mobilisables figure dans les notes 21.1 et 21.2 des états financiers consolidés.

Le Groupe a réduit son risque de financement par la mise en place, en juillet 2013, d'un financement sous forme de « Placements Privés » pour un montant de 0,66 milliard d'euros à échéance de :

- 0,13 milliard d'euros à échéance 2016 ;
- 0,37 milliard d'euros à échéance 2018 ;
- 0,16 milliard d'euros à échéance 2020.

Le Groupe a par ailleurs signé, le 14 mars 2014, un « Club Deal » de 1,03 milliard d'euros, qui lui assure l'accès à des liquidités supplémentaires en tant que de besoin. Ce financement d'une durée initiale de cinq ans présentait une option d'extension d'une année supplémentaire à la demande de Zodiac Aerospace pendant chacune des deux années suivant sa mise en place. Cette faculté contractuelle a été exercée en mars 2015 et la première extension a été acceptée par l'ensemble des banques participant à ce « Club Deal ». L'échéance initiale du 14 mars 2019 a donc été reportée au 12 mars 2020. En mars 2016, le Groupe pourra à nouveau exercer cette option pour un éventuel report de l'échéance à mars 2021.

## **ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES**

La politique du Groupe en matière d'assurance est de protéger son patrimoine contre la survenance de risques qui pourraient l'affecter. Ce transfert des risques auprès de l'assurance s'accompagne d'une politique de protection et de prévention.

### **1. Programmes mondiaux intégrés**

Le Groupe a mis en place, auprès d'assureurs de premier rang, un programme mondial pour garantir ses risques principaux, à savoir : dommages aux biens et pertes d'exploitation, responsabilité civile.

#### **● Dommages aux biens et pertes d'exploitation**

La garantie des risques de dommages aux biens de l'entreprise et de pertes d'exploitation consécutives s'élève, pour les risques usuels (incendie, explosion, etc.), à 300 M€ par sinistre et par an, ou tous sinistres agrégés par an, pour les sites industriels et de stockage, via une police souscrite auprès de FM Insurance.

Ce montant a été calculé en prenant l'hypothèse du risque maximum possible, en concertation avec l'assureur et ses experts. Il existe des seuils inférieurs pour d'autres types de sinistres plus spécifiques ou plus localisés, comme les tremblements de terre dans certaines zones d'implantation de sites tels que défini au paragraphe ci-dessus.

Cette garantie tient compte des mesures de protection mises en place dans les sites du Groupe qui font l'objet de visites Ingénierie Prévention par les services spécialisés de FM Insurance.

#### **● Responsabilité civile**

Toutes les filiales du Groupe sont intégrées dans un programme mondial d'assurance responsabilité civile, couvrant leur responsabilité du fait de leur exploitation et leur responsabilité du fait des produits qu'elles fabriquent, au travers de deux polices, l'une spécifique aux activités aéronautiques, et la seconde spécifique aux autres activités du Groupe.

Les montants de garantie sont fonction de la quantification des risques raisonnablement escomptables par le Groupe, compte tenu de son activité. Par ailleurs, le Groupe garantit la responsabilité civile de ses mandataires sociaux et dirigeants dans le cadre d'une police d'assurance spécifique.

#### **● Transports**

La police d'assurance de transport du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier.

Ce programme garantit les risques de transport à hauteur de 4 M€ par événement.

### **2. Polices locales**

Pour des assurances plus spécifiques, des polices sont souscrites localement par chaque société du Groupe selon ses besoins.

# INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Les informations concernant l'action Zodiac Aerospace, son évolution et les statistiques boursières figurent dans la brochure « CARNET DE VOYAGE 2014/2015 ».

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

Zodiac Aerospace mène depuis de nombreuses années une politique d'attribution d'options de souscription d'actions à ses mandataires et collaborateurs, en France et à l'étranger, afin de récompenser et renforcer leur attachement au Groupe en les associant à la performance du titre Zodiac Aerospace sur le long terme. Le Conseil de Surveillance donne son autorisation préalable pour la mise en place de tout plan d'options de souscription d'actions dans le cadre de l'enveloppe approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Les options ont une durée de vie de 8 ans, elles sont attribuées sans rabais par rapport au cours de Bourse et sont exerçables par tranche :

- pour les attributions annuelles, par moitié à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution ;
- pour les attributions aux membres du Comité Exécutif (plans quadriannuels), par quart à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution.

Cette durée d'exercice peut être différente en cas d'attribution à de nouveaux membres du Comité Exécutif entre deux périodes de quatre ans.

Les attributions annuelles se font au cours du premier trimestre de l'exercice social, sauf contraintes juridiques. Durant l'exercice 2014/2015, elles ont eu lieu le 12 février 2015 avec un cours d'exercice basé sur la moyenne des cours du titre des 20 séances boursières précédant le 12 février 2015. Les bénéficiaires de plans d'options de souscription ont eu la faculté d'opter pour des actions gratuites en lieu et place d'options de souscriptions d'actions attribuées et ce, dans un ratio d'une action gratuite pour trois options de souscription accordées.

Les attributions individuelles d'options de souscription d'actions sont décidées par le Directoire. Les attributions pour les membres du Directoire sont approuvées par le Conseil de Surveillance, sur proposition du Comité de Rémunération. L'attribution annuelle des options de souscription d'actions du 12 février 2015 a porté sur une quantité de 716 965 options (après option telle que décrite ci-dessus) au prix de 29,50 euros attribuées à 151 collaborateurs. L'attribution aux membres du Comité Exécutif, y compris les mandataires sociaux, a lieu une fois tous les quatre ans, à l'exception des attributions aux membres entrant au Comité Exécutif entre deux attributions quadriannuelles.

## ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Il a été attribué par le Directoire en date du 12 février 2015, 437 806 actions gratuites dans le cadre du plan annuel d'attribution (après option telle que décrite ci-dessus). Aucune attribution n'a été effectuée dans le cadre du programme quadriannuel. Ces attributions s'inscrivent dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 janvier 2014.

Les attributions dans le cadre de ce plan comportent une condition de performance sur 50 % de celles-ci pour les bénéficiaires non membres du Comité Exécutif, et de 80 % pour les bénéficiaires membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux. Les actions gratuites attribuées aux membres du Comité Exécutif mandataires sociaux sont, elles, soumises à 100 % à une condition de performance.

## ACTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Nombre d'actions nominatives  
détenues au 31/08/2015

### Membres du Directoire

Maurice Pinault	2 593 600
Olivier Zarrouati	403 115

### Membres du Conseil de Surveillance

Didier Domange	1 121 705
Louis Desanges	2 815 825
Marc Assa	2 985
Élisabeth Domange	4 321 595
Gilberte Lombard	2 500
Robert Maréchal	6 738 780
FFP Invest	11 641 635
Vincent Gerondeau, y compris indivision	3 837 213
Laure Hauseux	2 500
Patrick Daher	1 000

## CONVENTIONS/ENGAGEMENTS ENTRE ACTIONNAIRES

Il est rappelé que certains actionnaires sont liés par des engagements collectifs de conservation, conclus en application de l'article 787 B et 885 I bis du Code général des impôts, enregistrés le 19 juin 2014 auprès de l'administration fiscale. Ces engagements collectifs de conservation courent pour une durée de deux ans prorogable tacitement par période de 12 mois (sauf dénonciation par l'une des parties, notamment à la suite d'une transmission à titre gratuit intervenant pendant la période d'engagement collectif).

Ces actionnaires ont en outre conclu le 18 juin 2012, une convention d'incessibilité afin de poursuivre la consolidation de leurs engagements de conservation pris dans le cadre de régimes fiscaux spécifiques.

Cette convention court pour une durée initiale d'un an prorogeable tacitement par périodes de 12 mois. 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.

Au 31 août 2015, les titres soumis aux conventions précitées représentaient environ 23 % du capital et 36 % du total des droits de vote attachés aux actions émises par Zodiac Aerospace.

À cette même date, les actionnaires mandataires sociaux ou détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote et signataires des conventions précitées étaient : la famille Louis Desanges, la famille Didier Domange, la famille Vincent Gerondeau, la famille Robert Maréchal, la famille Maurice Pinault, la famille Marc Schelcher et la famille Olivier Zarrouati.

Il est rappelé que certains actionnaires sont également liés par un engagement de conservation, conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts, enregistré le 21 décembre 2005 aux termes duquel ils se sont engagés à conserver un certain nombre de titres Zodiac Aerospace pendant une durée de 6 ans à compter de cette date, prorogeable tacitement par périodes de 12 mois. Cet engagement est toujours en vigueur. Il confère en outre à ses signataires un droit mutuel de préemption sur les titres engagés.

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 AOÛT 2015

Le tableau ci-après permet d'apprécier ce que serait l'évolution théorique du capital social de la Société, compte tenu de la création potentielle d'actions résultant de l'exercice de la totalité des options de souscription d'actions.

### ÉVOLUTION THÉORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

	Actions en circulation (hors autocontrôle)	Nombre maximal d'actions possible
Actions ordinaires émises au 31 août 2015	276 433 595	289 404 257
Options de souscription d'actions	3 685 468	3 685 468
Attributions gratuites d'actions	617 156	617 156
<b>NOMBRE MAXIMUM D' ACTIONS AU TOTAL</b>	<b>280 736 219</b>	<b>293 706 881</b>

## PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES

L'Assemblée Générale des actionnaires du 15 janvier 2015 a renouvelé l'autorisation donnée au Directoire de procéder, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à l'achat de ses propres actions ordinaires représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social à la date d'achat, et ce, pour une durée de 18 mois expirant le 15 juillet 2016.

En application des dispositions des articles L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce, le Directoire indique qu'au cours de l'exercice 2014/2015, votre Société n'a pas fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 janvier 2015.

Il est rappelé que votre Société avait fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 janvier 2008 et a procédé, entre février et septembre 2008, à l'acquisition d'actions en vue de la remise ultérieure à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe. Le total des titres détenus dans ce cadre au 31 août 2014 était de 13 112 520 titres. Le 5 juin 2015, 141 858 de ces 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 juin 2013. En conséquence, le nombre d'actions auto-détenues au 31 août 2015, a été ramené à 12 970 662, correspondant à 4,48 % du capital à la même date.

# PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES

## Dénomination sociale

Zodiac Aerospace

## Siège social

61 rue Pierre Curie  
78370 Plaisir - France

## Forme, nationalité et législation

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, régie par les dispositions législatives et réglementaires françaises en vigueur et à venir.

## Constitution et durée

La Société a été créée en 1908.  
La durée de la Société expirera le 12 mars 2033, sauf en cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

## Registre du commerce et des sociétés

729 800 821 RCS Versailles  
Code NAF : 7010Z

## Exercice social

Du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août.

## Objet social (article 3 des statuts)

- L'étude, la construction, la vente, l'achat, la location et la représentation de tous matériels de navigation maritime et de navigation aérienne de toutes natures et de tous matériaux.
- L'étude et la construction, la vente, l'achat, la location et la représentation de tous objets en tissus caoutchoutés ou non, notamment : embarcations et matériels pneumatiques, ballons et autres appareils aériens, articles de sport et de camping, vêtements de protection et autres, matériels de stockage, tentes et hangars pneumatiques ou non, sans que cette énumération soit limitative.
- L'achat, la vente et l'exploitation de tous brevets d'invention relatifs aux objets visés aux paragraphes 1 et 2 du présent article, l'achat, la vente et l'exploitation de toutes licences y relatives, ainsi que l'étude, la mise au point et la réalisation de tous ouvrages, matériels et la réalisation de tous ouvrages, matériels et installations industrielles y afférents.
- La création ou la participation à la création de toutes sociétés, associations, groupements et généralement toutes opérations mobilières, immobilières, industrielles et financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet précité ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles d'en faciliter l'application, la réalisation et le développement ou simplement susceptibles de renforcer la situation matérielle ou morale de la Société ou de ses filiales.

## Répartition des bénéfices (article 44 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve en application de la loi et des statuts, et augmenté, le cas échéant, du report bénéficiaire. Ce bénéfice distribuable est à la disposition de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui décide souverainement de son affectation et qui peut décider, en outre, la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition. En ce cas, sa décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Il est précisé que les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

Hormis le cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi et les statuts ne permettent pas de distribuer.

## ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

### Directoire (articles 15 à 17 des statuts)

La Société est dirigée sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance, par un Directoire composé de deux à sept membres, personnes physiques, pris ou non parmi les membres du personnel de la Société, qui peuvent être ou ne pas être actionnaires de la Société.

Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de Surveillance qui confère à l'un d'eux la qualité de Président.

Le Directoire est nommé pour une durée de quatre ans.

Vis-à-vis des tiers, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées d'actionnaires.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

### Conseil de Surveillance (articles 18 à 24 des statuts)

Le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés et révocables par l'Assemblée Générale Ordinaire auxquels s'ajoute le cas échéant, le membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés. Ce dernier n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre de membres du Conseil de Surveillance. Lorsque le nombre de membres du Conseil de Surveillance est inférieur ou égal à douze, un membre du Conseil de Surveillance représentant les salariés est élu pour une durée de quatre années par les salariés de la Société et de ses filiales, conformément aux dispositions de l'article L. 225-79 III 1<sup>er</sup> du Code de commerce.

La durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance est de quatre années et la limite d'âge des membres du Conseil de Surveillance, personnes physiques et représentants des personnes morales, est fixée à 70 ans. Toutefois, lorsque les membres du Conseil de Surveillance auront atteint cette limite d'âge, leurs mandats pourront être renouvelés deux fois et chaque fois, pour une période de deux années successives au maximum.

Chaque membre du Conseil de Surveillance « non salarié » doit être propriétaire de 500 actions pendant la durée de ses fonctions. Ces actions sont nominatives et inaliénables jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale qui approuve les comptes annuels et donne quitus au membre du Conseil sortant ou démissionnaire.

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire et donne au Directoire les autorisations préalables à la conclusion des opérations que ce dernier ne peut accomplir sans son autorisation.

Il nomme les membres du Directoire et en désigne le Président. Il peut révoquer les membres du Directoire et fixe leur rémunération.

## **ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES ET DROIT DE VOTE**

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux Assemblées Générales de la Société. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (dans les conditions prévues par la loi), au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris.

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, peut, dans les conditions prévues par la loi, choisir entre l'une des formules suivantes :

- donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ;
- donner pouvoir à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou toute autre personne ;
- voter par correspondance ou, le cas échéant et sur décision préalable du Directoire de la Société communiquée dans l'avis de réunion, par internet.

Chaque action donne droit, en principe, à une voix.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis quatre ans au moins.

Les dispositions du Code de commerce prévoient que le droit de vote double cesse de plein droit lorsque l'action est convertie au porteur. Le droit de vote double cesse également de plein droit en cas de transfert des actions, à condition cependant qu'il s'agisse d'un transfert en propriété. Ainsi, un transfert en garantie, un transfert en usufruit ou une mise en location d'actions laissent subsister ce droit.

En outre, un transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas non plus perdre le droit de vote double.

## **Déclaration de franchissement de seuils statutaires (article 9 des statuts)**

Toute personne agissant seule ou de concert, qui détient ou viendrait à détenir une fraction de capital de la Société supérieure ou égale à 2 % du capital ou un multiple de cette fraction, sera tenue d'informer la Société, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions de la Société qu'elle possède directement ou indirectement ou encore de concert.

En cas de non-respect de cette obligation et sur demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital social ou un multiple de cette fraction, les actions excédant la fraction de 2 % qui auraient dû être déclarées sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de 2 ans suivant la date de régularisation de la notification.

Toute personne, agissant seule ou de concert, est également tenue d'informer la Société dans le délai de 15 jours susvisé lorsque son pourcentage du capital devient inférieur à 2 % du capital ou un multiple de cette fraction.

## **Identification des détenteurs de titres (article 9 des statuts)**

La Société a la possibilité de demander à tout moment à l'organisme centralisateur, moyennant une rémunération mise à sa charge, le nom et la dénomination sociale, l'adresse et la nationalité des détenteurs de titres, conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

## **Description des dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle**

Il n'existe pas de dispositions statutaires particulières ayant pour effet, à la connaissance de la Société, de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

### **LIEU OÙ PEUVENT ÊTRE CONSULTÉS LES DOCUMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ**

Les documents suivants relatifs à la Société peuvent être consultés à la Direction Juridique - 61 rue Pierre Curie - 78370 Plaisir - France :

- les statuts,
- les rapports annuels,
- les comptes sociaux et les comptes consolidés de Zodiac Aerospace, et autres documents conformément aux articles L. 225-115 et R. 225-83 du Code de commerce.

Les rapports annuels présentant les comptes sociaux et comptes consolidés de Zodiac Aerospace, sont consultables et téléchargeables sur le site internet **[www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com)**.



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- 39 Introduction
- 40 Ressources humaines
- 43 Santé, sécurité et environnement
- 50 Informations sociétales
- 53 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

# INTRODUCTION

Zodiac Aerospace est une entreprise plus que centenaire, qui a connu un fort développement au cours des 40 dernières années. Une stratégie éprouvée reposant sur la croissance interne et l'innovation ainsi que sur la croissance externe, l'engagement des hommes et des femmes du Groupe, qui se retrouvent autour des valeurs fondamentales d'humilité, de réalisme, d'esprit d'entreprise et de respect ont permis ce développement.

Zodiac Aerospace attache une forte importance à ses responsabilités sociétales et environnementales, au sein de l'ensemble de ses activités, dans tous les pays où il est présent, en agissant aussi bien au niveau Groupe qu'au niveau local.

En particulier, le Groupe insiste sur la sécurité de ses collaborateurs et de ses installations, sur la réduction de son empreinte environnementale ainsi que sur le respect des droits de l'homme.

Cet engagement a été renforcé au cours de l'exercice 2013/2014 par l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, s'engageant ainsi à poursuivre l'alignement de ses opérations sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes de travail l'environnement, et la lutte contre la corruption.

La société Zodiac Seats France, située à Issoudun, est une société anonyme, filiale du Groupe concernée par la loi Grenelle. Les indicateurs concernant cette filiale sont reportés au fur et à mesure des différents sujets abordés dans ce rapport.

# RESSOURCES HUMAINES

## 1. EMPLOI

Au 31 août 2015, les effectifs permanents du Groupe s'élevaient à 32 388 salariés. Ils ont augmenté de 9,02 % par rapport au 31 août 2014 étant précisé que 167 personnes ont été intégrées via l'acquisition de Zodiac Enviro Systems et que 273 personnes sont sorties des effectifs suite à la cession de Zodiac Aero Elastomer America.

Au 31 août 2015, les pays comptant les effectifs les plus importants sont, par ordre décroissant : les États-Unis, la France, le Mexique, l'Allemagne, la Thaïlande, la Tunisie, la Grande-Bretagne et le Canada.

### Effectifs du Groupe par pays

	31/08/2014	31/08/2015
États-Unis	10 537	11 437
France*	6 480	6 700
Mexique	3 898	5 043
Allemagne	1 931	1 979
Thaïlande	1 511	1 675
Tunisie	1 324	1 565
Grande-Bretagne	1 343	1 349
Canada	1 096	930
Autres	1 588	1 710
<b>TOTAL</b>	<b>29 708</b>	<b>32 388</b>
* Dont Zodiac Seats France		1 101

Les tableaux ci-dessous indiquent, aux 31 août 2014 et 2015, la répartition des salariés par genre, branche d'activité, zone géographique, tranche d'âge, tranche d'ancienneté et statut.

### Répartition des effectifs Hommes/Femmes

	31/08/2014	31/08/2015
<b>Nombre total de salariés</b>	<b>29 708</b>	<b>32 388*</b>
Femmes	31 %	32 %
Hommes	69 %	68 %
* Dont Zodiac Seats France :		
Nombre total de salariés		1 101
Femmes		21 %
Hommes		79 %

### Répartition des effectifs du Groupe

	31/08/2014	31/08/2015
Zodiac AeroSafety	14,8 %	13,4 %
Zodiac Aircraft Systems	22,7 %	22,8 %
Aircraft Interiors <sup>(1)</sup>	62,0 %	63,2 %
Holding	0,5 %	0,6 %

(1) Activités comprenant les branches Zodiac Seats, Zodiac Galleys & Equipment et Zodiac Cabin & Structures.

### Répartition des effectifs par zone géographique

	31/08/2014	31/08/2015
France	22 %	21 %
Europe (hors France)	12 %	12 %
États-Unis	35 %	35 %
Reste du monde	31 %	32 %

### Répartition des effectifs par tranche d'âge

	31/08/2014	31/08/2015
< 30 ans	23 %	25 %
de 30 à 39 ans	28 %	28 %
de 40 à 49 ans	23 %	22 %
≥ à 50 ans	26 %	25 %
Zodiac Seats France :		
< 30 ans		9 %
de 30 à 39 ans		25 %
de 40 à 49 ans		40 %
≥ à 50 ans		26 %

### Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté

	31/08/2014	31/08/2015
< à 5 ans	53 %	55 %
de 5 à 14 ans	32 %	28 %
de 15 à 24 ans	9 %	10 %
≥ à 25 ans	6 %	7 %
Zodiac Seats France :		
< à 5 ans		29 %
de 5 à 14 ans		26 %
de 15 à 24 ans		31 %
≥ à 25 ans		14 %

### Répartition des effectifs cadres ou équivalents

	31/08/2014	31/08/2015
<b>% de cadres dans l'effectif total</b>	<b>28 %</b>	<b>30 %</b>
% des cadres Femmes	22 %	24 %
% des cadres Hommes	78 %	76 %
Zodiac Seats France :		
% de cadres dans l'effectif total		29 %
% des cadres Femmes		20 %
% des cadres Hommes		80 %

### 1.1 Entrées et sorties

#### Recrutements permanents

	31/08/2014	31/08/2015
Nombre total de recrutements permanents	5 400	9 455
Femmes	33 %	37 %
Hommes	67 %	63 %

#### Zodiac Seats France :

Nombre total de recrutements permanents	154
Femmes	31 %
Hommes	69 %

Environ 35 % des recrutements ont été réalisés aux États-Unis et 31 % au Mexique, soit dans les pays où le taux de rotation du personnel est le plus important.

Par ailleurs, la hausse des chiffres du recrutement entre les deux derniers exercices s'explique par une évolution des modalités de comptabilisation : ainsi, les chiffres pour 2014/2015 prennent en compte la totalité des recrutements de permanents réalisés sur l'exercice, tandis que les chiffres 2013/2014 ne prenaient pas en compte les personnes recrutées sur l'exercice qui avaient quitté le Groupe au 31 août 2014, ni les passages de personnes en contrat d'intérim ou en contrat à durée déterminée vers un statut de permanent. La hausse des sorties s'explique également par l'évolution des modes de comptabilisation (cf. note méthodologique).

#### Sorties

	31/08/2014	31/08/2015
Licenciements	809	1 424
Démissions	2 764	3 754
Autres	878	1 491
<b>TOTAL</b>	<b>4 451</b>	<b>6 669</b>

#### Zodiac Seats France :

Licenciements	20
Démissions	4
Autres	26
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

### 1.2 Rémunérations

L'approche du Groupe Zodiac Aerospace en matière de rémunération (salaire et avantages sociaux) est guidée par un double impératif : la compétitivité externe, avec des salaires et des régimes de protection sociale positionnés par rapport à un marché local référent, et l'équité interne. Ces principes communs s'adaptent en fonction de paramètres locaux tels que la législation sociale, le contexte économique et le marché de l'emploi des différents pays où le Groupe est présent.

Des campagnes d'augmentations générales et d'augmentations au mérite sont menées annuellement. Les sociétés du Groupe peuvent également recourir à des outils qui rétribuent la performance collective (par exemple, la participation et l'intéressement en France et le *profit sharing* aux États-Unis), ainsi qu'à des compléments du

salaire de base, tels que bonus ou part variable, pour reconnaître la performance. De plus, des systèmes complémentaires spécifiques de retraites sont mis en place dans certains pays, notamment en France avec le PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) et aux États-Unis.

Le Groupe porte également une attention particulière à la protection sociale (assurance maladie, prévoyance, etc.) de ses salariés. C'est ainsi que 89 % des salariés du Groupe bénéficient d'une assurance décès<sup>(1)</sup>.

## 2. ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

La durée de travail hebdomadaire moyenne est fixée en fonction des législations locales. Elle est inférieure à quarante heures dans la grande majorité des filiales.

Selon la législation en vigueur, plusieurs dispositifs permettent d'équilibrer vie professionnelle et vie privée ou de favoriser l'égalité des chances. Ainsi par exemple, plus de 90 % des salariés non cadres en France bénéficient d'horaires variables.

#### L'absentéisme :

Les définitions du temps de travail et de l'absentéisme diffèrent selon les filiales et leurs régions d'implantation. La Direction des Ressources Humaines mène actuellement des réflexions sur la façon d'harmoniser le suivi de l'absentéisme au niveau mondial. En 2014/2015, le taux d'absentéisme reporté concerne le périmètre France uniquement. Ce périmètre sera élargi au reste du Groupe sur l'exercice prochain.

Le taux d'absentéisme France, correspond à l'absentéisme inattendu. Il comprend les jours d'absence liés à la maladie, quelles qu'en soient la durée et la cause (notamment les maladies professionnelles), les accidents de trajet et de travail et les absences non justifiées.

Taux d'absentéisme en France	31/08/2014	31/08/2015
Absentéisme	3,04 %	3,08 %

#### Zodiac Seats France :

Absentéisme	3,04 %
-------------	--------

## 3. DIALOGUE SOCIAL

Parmi les nombreuses parties prenantes, avec lesquelles Zodiac Aerospace entretient et entend développer un dialogue régulier, ses salariés et leurs représentants ont une place et un rôle privilégiés. C'est ainsi qu'en France, outre les instances représentatives du personnel dans les filiales, un Comité de Groupe, composé de membres de différents Comités d'entreprise françaises, se réunit une fois par an. La majorité des filiales hors France compte des représentants des salariés. Les thèmes couverts par le dialogue social ne sont pas toujours les mêmes selon les sociétés mais l'on retrouve des thèmes majeurs tels que la durée du travail, l'hygiène et la sécurité, la rémunération ou encore la formation.

Suite à l'analyse des résultats de l'enquête d'opinion Groupe menée au printemps 2015, des plans d'actions sont en cours de définition et de déploiement au niveau du Groupe, des divisions et à l'échelle locale. Cela vient s'ajouter à l'effort réalisé, depuis plusieurs années, pour généraliser les réunions d'information du personnel dans le but de fournir aux collaborateurs du Groupe une meilleure information sur le développement et les perspectives du Groupe et de leur entité.

(1) 100 % chez Zodiac Seats France.

## 4. FORMATION

Les objectifs du Groupe se déclinent en quatre grands enjeux pour la formation :

- partager les fondamentaux de la culture Groupe, en particulier dans les domaines de l'Éthique et de l'Hygiène Sécurité Environnement ;
- renforcer les compétences clés dans tous nos métiers et maintenir un haut niveau de capacité d'innovation et de performance opérationnelle des équipes ;
- favoriser l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés (au moyen de formations à la connaissance du Groupe, en management et en développement personnel) ;
- accompagner la politique de mobilité et de diversité au sein du Groupe (notamment par des formations linguistiques).

L'effort du Groupe en matière de formation a été soutenu en 2014/2015 avec en moyenne 3,7 jours de formation par personne.

Nombre moyen de jours de formation/salarié

	31/08/2014	31/08/2015
France*	3,0	2,7
États-Unis	2,8	2,4
Pays à coûts compétitifs	3,1	6,2
Reste du monde	3,4	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>3,0</b>	<b>3,7</b>
* Dont Zodiac Seats France		3,5

## 5. ÉGALITÉ DES CHANCES

### 5.1 Politique de lutte contre les discriminations

Le Groupe entend faire de la diversité des équipes une force indispensable à son développement. Le Groupe veille ainsi à assurer le principe de non-discrimination, aussi bien dans les actions de recrutement que de management. En France, les accords ou plan d'action sur les contrats de génération rappellent ce principe.

Aux États-Unis, la plupart des entités du Groupe mettent en place des programmes d'actions positives afin de prévenir les discriminations envers les collaborateurs ou les candidats à l'embauche.

### 5.2 Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

La performance du Groupe repose notamment sur sa capacité à nommer la personne la plus adaptée, la plus compétente, femme ou homme, sur chacun de ses postes. En France, les accords ou plans d'action sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes rappellent ce principe.

Plus largement, le Groupe veille à ce que les recrutements réalisés reflètent la proportion démographique des populations candidates et à ce que les promotions reflètent la répartition femmes-hommes dans ses effectifs. Il entend également s'assurer que les femmes qui initient

ou achèvent un congé maternité ne soient pas pénalisées en terme d'augmentation individuelle. Il veille par ailleurs à ce qu'un congé familial n'occasionne pas de rupture dans le parcours de ses collaborateurs en proposant, aux populations concernées qui le souhaitent, de suivre des formations afin d'acquérir de nouvelles compétences et de bénéficier de moyens adaptés pour aménager leur temps de travail et rester en contact avec l'entreprise pendant leur absence.

### 5.3 Mesures en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Le Groupe soutient l'insertion, la formation professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Il entend favoriser l'embauche directe de personnes handicapées, notamment via les relations avec les cabinets de recrutements et les sociétés d'intérim, et la collaboration avec le secteur protégé.

## 6. NOTE MÉTHODOLOGIQUE : INDICATEURS DE RESSOURCES HUMAINES

Les éléments quantitatifs sur les effectifs mondiaux du Groupe Zodiac Aerospace concernent l'ensemble des filiales consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

**Effectifs permanents** : il s'agit des salariés payés par le Groupe Zodiac Aerospace dont la collaboration avec le Groupe n'est pas fixée pour une durée déterminée.

**Cas particulier de la Tunisie** : il est à noter que 792 salariés en Tunisie ne sont pas inclus dans les effectifs permanents du fait de la nature juridique de leur contrat de travail local mais peuvent être malgré tout qualifiés de permanents.

**Effectifs cadres ou équivalents** : pour les indicateurs concernant les cadres, il a été défini pour les pays hors France une catégorie équivalente. Ainsi aux États-Unis par exemple, sont considérés comme cadres, les salariés ayant un statut de « Manager » ou de « Professionnel ».

**Recrutement** : les chiffres sur le recrutement pour 2014/2015 prennent en compte la totalité des recrutements de permanents réalisés sur l'exercice, tandis que pour rappel, les chiffres 2013/2014 prenaient en compte les personnes recrutées sur l'exercice toujours présentes au 31 août 2014 et ne prenaient pas en compte les évolutions de personnes en contrat d'intérim ou en contrat à durée déterminée vers un statut de permanent ; cela explique la forte hausse des recrutements entre les deux exercices.

**Sorties** : de même, la hausse des sorties s'explique par le fait que sont prises en compte cette année les sorties des personnes recrutées sur l'exercice, ce qui n'était pas le cas l'an dernier ; ce chiffre est important au Mexique où le marché de l'emploi et le taux de rotation sont tels que de nombreux départs sont enregistrés dans les premiers jours et premières semaines suivant l'embauche d'un collaborateur.

**Comptabilisation des recrutements et des sorties** : les sorties sont comptabilisées sur la base des mouvements identifiés dans les outils de paie des différentes sociétés du Groupe et les recrutements sont ensuite calculés par différence sur la base des effectifs présents au 31 août de chaque année dans ces mêmes outils de paie.

**Formation** : les indicateurs concernant la formation sont calculés sur un périmètre correspondant à 99 % de l'effectif permanent.

# SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Signée en septembre 2014 par Olivier Zarrouati, Président du Directoire du Groupe, la politique Santé Sécurité Environnement marque l'engagement du Groupe à renforcer ses actions pour améliorer la sécurité au travail et la santé de ses collaborateurs, limiter son impact environnemental et consolider sa politique de gestion des risques industriels.

La Direction de l'Environnement et la Direction de la Sécurité veillent à ce que toutes les entités du Groupe mettent en œuvre cette politique traduisant concrètement les objectifs du Groupe. Pour ce faire, ces deux Directions ont recruté respectivement au niveau Corporate un Responsable Environnement & Éco-conception et un Responsable Ergonomie & Sécurité.

Pour les aider, des feuilles de route sécurité et environnement sont élaborées depuis plusieurs exercices. Des experts sécurité et environnement assurent, sur la majorité des entités du Groupe, la déclinaison de cette politique Groupe et des feuilles de route associées, mais aussi l'application des réglementations locales applicables et des exigences internes.

## 1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE / SANTÉ SÉCURITÉ

Le renforcement des législations en matière environnementale et sécurité a été accompagné chez Zodiac Aerospace par la mise en place d'un cadre particulier.

Un suivi des enjeux réglementaires (veille et identification des actions à mener) est en place dans la majorité des pays.

Par ailleurs, les entités françaises, tunisiennes, marocaines et américaines utilisent une solution logicielle de suivi des fiches de données de sécurité qui permet de mesurer les impacts des changements de la réglementation REACH. Les directions achats sont en charge de vérifier la prise en compte des changements réglementaires avec les fournisseurs.

L'ensemble des sites s'assure également de la mise en application du SGH (Système Général Harmonisé) qui concerne le nouvel étiquetage des produits chimiques dans le monde et effectuée en Europe le suivi des fiches de données de sécurité étendues.

Au-delà de la conformité réglementaire, le Groupe a demandé à ses entités de regarder les opportunités de substitution des substances CMR (Cancérogènes, Mutagènes, Reprotoxiques) utilisées sur leurs sites. Cette action s'inscrit aussi dans une logique de réduction des risques en matière de sécurité et de santé des employés et des utilisateurs amont et aval.

Un reporting régulier est transmis à la Direction de l'environnement du Groupe.

Un standard Groupe sur les critères de choix des matériaux et produits chimiques décrit, via une Fiche standard, le processus d'agrément d'un nouveau matériau ou produit chimique et priorise ceux qui doivent être remplacés, selon leur dangerosité avérée ou suspectée. En outre les responsables Sécurité-Environnement interdisent un nouveau matériau ou produit chimique s'ils estiment qu'il présente un danger pour l'homme et l'environnement.

(1) Méthode basée sur huit étapes permettant d'identifier, corriger et éliminer les problèmes tout en se concentrant sur les causes à l'origine de l'évènement.

(2) L'indice de fréquence de Zodiac Seats France en août 2015 est égal à 12,1.

(3) Cinq principes Sécurité du Groupe :

1. Créer et mettre en œuvre des standards pour assurer le travail en sécurité ;
2. Démontrer l'engagement personnel de tout l'encadrement dans la sécurité (exemplarité, visite régulière sur le terrain...);

Un standard aidant l'interprétation et la mise en œuvre du règlement REACH est disponible, permettant ainsi de gérer le suivi des enregistrements et le suivi des substances dans les articles.

## 2. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### 2.1 Accidentologie

Dans toutes ses entités, le Groupe continue à donner la priorité absolue à la santé et la sécurité au travail. Pour accompagner cette volonté, plusieurs outils et standards ont été mis en place sur l'ensemble des entités du Groupe.

Depuis plusieurs exercices, les données relatives aux événements accidentels comme les « presque accidents », premiers soins et accidents du travail sont centralisés au niveau du Groupe.

Convaincu de l'importance de l'analyse des « presque accidents » et des situations potentiellement dangereuses, le Groupe mène des actions fortes de sensibilisation des entités opérationnelles au suivi et au reporting vers le Groupe de ces événements qui permettent de mettre en place très en amont des actions de prévention. Sur cet exercice, le Groupe a axé les sensibilisations sur l'identification des situations potentiellement dangereuses. Les entités, dont Zodiac Seats France, commencent à déployer un processus de collecte de ces événements qui devraient permettre de prévenir de potentiels accidents.

Parmi les autres données centralisées et consolidées, le nombre des accidents de travail, les circonstances et les causes de ces accidents sont enregistrés. Cette mutualisation des données permet notamment de partager avec les autres sociétés du Groupe les actions correctrices mises en place. Elles ont ainsi connaissance de tous les éléments pour prévenir et éviter la survenue d'une situation identique sur leur site.

Une échelle interne de cotation de la gravité des accidents avec arrêt, mise en place depuis plusieurs exercices, permet de continuer à suivre l'amélioration de la gestion de ce risque par entité.

À partir d'un certain niveau de gravité, un compte rendu d'accident et une analyse de résolution de problème via la méthode « 8D »<sup>(1)</sup> doivent être envoyés par la Direction locale à la Direction Générale du Groupe. Ce compte rendu et cette analyse détaillent les circonstances de l'accident, les causes racines et les actions mises en œuvre à court et moyen termes.

Sur cet exercice, le nombre d'accidents avec arrêt de travail sur l'ensemble du Groupe a légèrement augmenté. Néanmoins, ce nombre d'accidents avec arrêt, ramené à l'effectif global du Groupe et multiplié par 1 000, nous permet de calculer l'indice de fréquence de nos accidents. Cet indice est passé de 13,9 en août 2013 à 11,2 en août 2015<sup>(2)</sup>. Cette réduction démontre le déploiement des cinq principes sécurité<sup>(3)</sup> du Groupe et l'implication de l'ensemble de la hiérarchie, mais également la forte mobilisation des entités dans le suivi des actions menées localement.

Le tableau ci-après présente la répartition du nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par zone géographique et par branche sur les trois derniers exercices. Le Groupe n'a pas eu à déplorer d'accident mortel au cours des trois derniers exercices<sup>(4)</sup>.

3. Développer la notion de « responsabilité » à tous les opérateurs ;

4. Impliquer la ligne hiérarchique dans l'identification et la remontée des situations dangereuses potentielles ;

5. Déployer une communication sécurité (pilotage par la ligne hiérarchique, communication des progrès et succès).

(4) Zodiac Seats France n'a eu à déplorer aucun accident mortel au cours des trois derniers exercices.

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

### Répartition du nombre d'accidents de travail avec au moins un jour d'arrêt par zone géographique et par branche

	31/08/2013 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2014 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2015 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt
<b>Par zone géographique</b>			
France	126	111	106*
Autres pays d'Europe	64	79	64
États-Unis	68	63	71
Autres pays d'Amérique	50	51	96
Reste du monde	111	95	93
<b>TOTAL</b>	<b>419</b>	<b>399</b>	<b>430</b>
* dont Zodiac Seats France			18
<b>Par branche</b>			
Zodiac AeroSafety	111	106	89
Zodiac Aircraft Systems	70	88	79
Zodiac Cabin & Structures	62	55	95
Zodiac Galleys & Equipment	66	63	71
Zodiac Seats	99	82	90
Activité Zodiac Services	11	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>419</b>	<b>399</b>	<b>430</b>

(1) Sont inclus dans les chiffres, les salariés (CDD et CDI) de Zodiac Aerospace et les intérimaires. Sont exclus des chiffres, les prestataires de service et les accidents de trajet.

Le déploiement des procédures internes et des outils évoluent au fur et à mesure pour couvrir tout le périmètre du Groupe. Des plans d'actions continuent d'être mis en place dans chaque entité<sup>(2)</sup> pour éliminer les situations qui pourraient présenter un risque.

## 2.2 Maladies professionnelles

Chaque entité du Groupe suit le nombre de maladies professionnelles. Ce suivi est réalisé au niveau local pour tenir compte notamment de la législation de chaque pays.

Aucune maladie professionnelle déclarée n'a donné lieu à un taux d'incapacité partielle permanente sur le dernier exercice<sup>(3)</sup>.

Les activités du Groupe nécessitant des opérations manuelles et de précision, les principales maladies professionnelles sont liées à certains gestes et postures de travail touchant principalement les membres supérieurs<sup>(3)</sup>.

Le tableau suivant présente l'évolution des maladies professionnelles déclarées sur le périmètre des entités basées en France et aux États-Unis :

### Maladies professionnelles déclarées par zone géographique

	31/08/2013	31/08/2014	31/08/2015**
France*	13	20	8
États-Unis	76	93	67
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>113</b>	<b>75</b>
*dont Zodiac Seats France			2

\*\*Ces données peuvent être amenées à évoluer en fonction des avis rendus par les administrations locales.

Afin d'améliorer continuellement les conditions de travail de ses collaborateurs, le Groupe incite fortement ses entités à réaliser des études ergonomiques au poste de travail. Une responsable ergonomie et sécurité a rejoint l'équipe sécurité et risques industriels Groupe. Une de ses missions concerne la formation des entités à une méthode de cotation simplifiée d'ergonomie du poste de travail<sup>(4)</sup>. Ces formations réunissent des équipes pluridisciplinaires regroupant à la fois des représentants des méthodes, de sécurité, de santé et des membres du CHSCT, ainsi que du département Lean. Ces formations ont déjà permis d'améliorer l'ergonomie de nombreux postes de travail. Cette initiative a été mise en œuvre dans la majorité des entités françaises et américaines, la totalité des entités de Thaïlande, de Singapour et du Mexique. Cette formation s'appuie sur un standard Groupe qui a été développé afin d'aider toutes les entités à mener des études au poste de travail. Un suivi post formation est réalisé pour mesurer les progrès mais aussi pour accompagner les entités dans leurs différents chantiers.

Un nouveau standard s'adressant au personnel des bureaux est en cours de rédaction pour permettre une auto-évaluation de leur posture à leur poste de travail, suivi d'un plan d'action pour l'améliorer le cas échéant.

En parallèle, dans le cadre de la prévention de la pénibilité\*, les entités françaises ont continué le suivi des plans d'actions pour prévenir des situations de travail qui pourraient devenir « pénibles » au sens de la loi (\* pour rappel, moins de la moitié des effectifs français est exposée à au moins un facteur de pénibilité<sup>(5)</sup>).

(2) Dont Zodiac Seats France.

(3) Analyse identique pour Zodiac Seats France.

(4) Le site de Zodiac Seats France a suivi cette formation durant cet exercice.

(5) 2,2 % des collaborateurs de Zodiac Seats France sont exposés à au moins un des quatre facteurs de pénibilité entrés en vigueur en janvier 2015 ; des plans d'actions sont en cours et une veille est réalisée au regard des six autres facteurs.

### 2.3 Autres actions menées pour la santé et la sécurité des salariés

En parallèle des reporting effectués, la direction Sécurité du Groupe anime diverses actions pour améliorer la collaboration entre sites, développer les initiatives locales et promouvoir la santé et la sécurité de ses collaborateurs.

Des audits entre les entités du Groupe ont lieu pour vérifier la mise en place des directives Groupe en matière de sécurité. Ces audits sont réalisés via un standard Groupe qui a été mis en place depuis l'exercice précédent. Ces audits sont réalisés par les responsables sécurité des entités. Les points faibles et opportunités d'amélioration relevés lors des audits sont consolidés au niveau d'un plan d'action Groupe, permettant ainsi le partage à travers le réseau des responsables sécurité du Groupe.

Depuis plusieurs exercices, des comités sécurité ont lieu en France, en Amérique du Nord et en Europe, réunissant les responsables sécurité des entités localisées respectivement dans ces trois zones. Ces réunions ont pour objectif de favoriser l'échange (*benchmarking*) et le partage de bonnes pratiques en matière de santé et de sécurité. Elles permettent également de présenter les directives du Groupe, de faire un focus sur un ou plusieurs points réglementaires spécifiques et de mettre en avant les bonnes pratiques mises en œuvre sur des sites du Groupe. L'objectif est d'étendre ce type de comité à l'ensemble des pays où le Groupe est localisé.

Toujours dans un souci d'améliorer les échanges entre les entités, une base de collecte de bonnes pratiques a été mise en place depuis deux exercices au niveau du Groupe. Cela a pour objectif de favoriser les échanges entre les entités. Cet outil est alimenté par les entités qui déposent une pratique qui est ensuite validée comme « bonne pratique » par le Directeur Sécurité du Groupe. Les bonnes pratiques publiées pourront devenir à terme des standards Groupe. Sur cet exercice, plus d'une vingtaine de bonnes pratiques a été postée. Certaines ont permis d'alimenter la révision de certains standards Groupe et d'autres d'en rédiger de nouveaux qui seront applicables sur cet exercice. Les bonnes pratiques sont consultables par tous les collaborateurs via l'intranet Groupe. Les coordonnées d'un référent de la bonne pratique sont également disponibles afin de favoriser les échanges entre les entités.

Le déploiement de standards Groupe a pour objectif d'homogénéiser les pratiques. Ces standards sont issus de groupes de travail et répondent à des problématiques émises par les différentes entités du Groupe. Ils sont validés par plusieurs entités représentatives du Groupe. La mise en place de nouveaux standards sur l'exercice passé a permis d'accompagner les entités dans l'amélioration de leur sécurité, notamment via la diffusion des cinq principes Sécurité du Groupe. Suite à la demande des sites, de nouveaux standards sont en cours de validation. Ils devraient, entre autre, permettre aux entités d'améliorer leur processus de remontée des situations potentiellement dangereuses et de renforcer la culture sécurité via la mise en place d'observation sécurité.

L'amélioration d'une culture sécurité passe également par la formation. Parmi les collaborateurs formés sur cet exercice, plus de 33 % ont suivi une formation spécifique à la culture/comportement sécurité<sup>(1)</sup> et plus de 56 %, une formation à des risques spécifiques comme la manipulation des produits chimiques, le travail en milieu confiné, le travail en hauteur, la gestion du risque incendie, la manutention, la conduite d'appareils roulants, l'ergonomie... De plus, la majorité des

nouveaux collaborateurs a été sensibilisée aux enjeux de sécurité lors de leur accueil avant leur prise de poste. Cet accueil se fait à partir d'un standard Groupe qui débute par une intervention vidéo du Président du Directoire réaffirmant l'engagement du Groupe à fournir à tous les collaborateurs des conditions de travail « sûres ». L'ensemble de ces formations permettent à nos collaborateurs d'être des acteurs de la sécurité au quotidien.

Enfin, au cours de l'exercice 2014/2015, onze entités du Groupe ont été certifiées OHSAS 18001. Cette certification permet aux entités d'avoir un cadre qui limite les éventuelles dérives du système santé et sécurité mis en place. Ainsi, le Groupe compte plus d'un quart de ses entités certifiées. Ce chiffre devrait encore augmenter sur le prochain exercice puisqu'un des objectifs du Groupe est que toutes les entités soient certifiées à horizon 2018.

### 3. ENVIRONNEMENT : ORGANISATION ET MANAGEMENT

Étant donné les activités du Groupe Zodiac Aerospace, les enjeux environnementaux sont considérés sous deux aspects : les enjeux environnement des sites de production d'une part, et ceux liés aux produits développés par le Groupe, d'autre part.

### 4. IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE L'ACTIVITÉ DES SITES

La majorité des sites du Groupe sont dotés d'un Responsable Environnement qui veille à l'application tant des réglementations locales applicables que des exigences internes en la matière. Ce sont ainsi plus de 90 équivalents temps plein<sup>(2)</sup> qui sont consacrés à l'environnement dans le Groupe en 2014/2015. Ce réseau de correspondants est animé par la direction de l'Environnement Groupe, chargée d'une triple mission :

- suivre les performances environnementales de chacun en déclinaison de la politique ;
- traiter les différentes thématiques concernant l'environnement ;
- promouvoir des standards internes et les faire appliquer.

Afin d'améliorer le pilotage et de favoriser l'amélioration des performances environnementales de ses sites de production, le Groupe promeut la mise en place de systèmes de management de l'environnement et a engagé une démarche de certification de ses sites selon la norme ISO 14001<sup>(3)</sup>.

À ce jour, environ 50 % des sites du Groupe sont certifiés et rejoints sur cet exercice, par les sites de Provo aux États-Unis, Braintree en Angleterre et Plzen en République Tchèque.

Sur l'ensemble des sites certifiés ISO 14001, l'intégralité du personnel est formé aux enjeux environnementaux associés au moins une fois tous les trois ans et reçoit des informations au moins une fois par trimestre.

Zodiac Aerospace a formalisé les principaux enjeux environnementaux qu'il considère et a établi plusieurs engagements pour les réduire. Cet engagement donne la priorité à la baisse des émissions de CO<sub>2</sub>, à la substitution des produits chimiques dangereux, à la réduction des déchets générés et à l'amélioration de leur traitement.

(1) Pour Zodiac Seats France, 9 % des collaborateurs ont été formés à la culture/comportement sécurité et 23 % formés à des risques spécifiques.

(2) Pour Zodiac Seats France : un équivalent temps plein est consacré à l'environnement.

(3) Zodiac Seats France est certifiée depuis 2008, incluant les activités de conception.

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

### 4.1 Déchets

Le Groupe s'est fixé les objectifs suivants, à horizon 2016 :

- réduire sa production de déchets ;
- atteindre un taux de recyclage supérieur à 45 % au moins ;
- limiter la mise en décharge avec un taux de valorisation supérieur à 80 %.

Durant l'exercice, la quantité de déchets par heure de production est restée stable, 61 % des déchets ont été valorisés dont 52 % recyclés, le reste étant incinéré pour la production d'énergie. Soumis à des traitements particuliers, les déchets dangereux diminuent avec le développement de procédés industriels plus propres.

Le Groupe travaille également à améliorer le suivi et la qualité du suivi des déchets par les sites.

#### Quantité de déchets par zone géographique

	Déchets totaux (tonnes)			Déchets par heure de production (kg/h)		
	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs	2013/2014 67 sites 77 % des effectifs	2014/2015 67 sites 77 % des effectifs	2014/2015 75 sites 88 % des effectifs
France*	3 181	3 160	3 160	0,65	0,58	0,51
Autres pays d'Europe	2 051	2 065	2 065	0,54	0,59	0,59
États-Unis	11 822	12 752	13 047	0,87	0,70	0,67
Autres pays d'Amérique	2 851	3 743	3 773	0,42	0,46	0,43
Reste du monde	3 117	3 581	3 590	0,41	0,32	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>23 022</b>	<b>25 302</b>	<b>25 635</b>	<b>0,63</b>	<b>0,54</b>	<b>0,52</b>
* dont Zodiac Seats France			610			1,00

#### Quantité de déchets recyclés et valorisés par zone géographique

	Déchets : recyclage matière (tonnes)			Déchets : incinération avec valorisation énergétique (tonnes)			Déchets : mis en décharge (tonnes)		
	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs
France*	1 700	1 766	1 766	1 012	1 024	1 024	468	370	370
Autres pays d'Europe	1 363	1 400	1 400	245	434	434	444	231	231
États-Unis	6 511	6 234	6 452	255	273	276	5 056	6 246	6 319
Autres pays d'Amérique	1 267	1 686	1 695	360	450	450	1 224	1 607	1 628
Reste du monde	1 547	1 991	1 995	3	183	183	1 567	1 407	1 413
<b>TOTAL</b>	<b>12 388</b>	<b>13 078</b>	<b>13 308</b>	<b>1 875</b>	<b>2 362</b>	<b>2 366</b>	<b>8 759</b>	<b>9 861</b>	<b>9 961</b>
* dont Zodiac Seats France			472			31			107

#### Taux de recyclage et de valorisation des déchets par zone géographique

(en %)	Taux de recyclage			Taux de valorisation		
	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs	2013/2014 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 76 sites 88 % des effectifs	2014/2015 81 sites 95 % des effectifs
France*	53 %	56 %	56 %	85 %	88 %	88 %
Autres pays d'Europe	66 %	68 %	68 %	78 %	89 %	89 %
États-Unis	55 %	49 %	49 %	57 %	51 %	52 %
Autres pays d'Amérique	44 %	45 %	45 %	57 %	57 %	57 %
Reste du monde	50 %	56 %	56 %	50 %	61 %	61 %
<b>TOTAL</b>	<b>54 %</b>	<b>52 %</b>	<b>52 %</b>	<b>62 %</b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>
* dont Zodiac Seats France			77 %			83 %

#### Consommations d'eau par zone géographique

(en milliers de m<sup>3</sup>)

	2013/2014 75 sites 88 % des effectifs	2014/2015 75 sites 88 % des effectifs	2014/2015 80 sites 94 % des effectifs
France*	243	226	226
Autres pays d'Europe	36	32	32
États-Unis	343	299	311
Autres pays d'Amériques	98	108	111
Reste du monde	92	109	112
<b>TOTAL</b>	<b>812</b>	<b>773</b>	<b>792</b>
* dont Zodiac Seats France			64

#### 4.2 Eau

Les activités du Groupe sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles<sup>(1)</sup>. Les eaux de process, liées principalement aux activités de traitement de surface (cinq sites de production), sont traitées et leurs effluents sont acheminés vers des filières agréées ou traités par les sites dans des stations de détoxification.

Les consommations d'eau des différentes unités de production sont présentées dans le tableau ci-dessus.

#### 4.3 Air

Les rejets atmosphériques ne font pas partie des enjeux environnementaux que le Groupe juge prioritaire pour ses activités.

Ceux recensés sur les sites sont principalement de deux natures :

- les émissions liées à la combustion d'énergie (pour le chauffage notamment) ;
- les émissions liées aux solvants : elles sont canalisées et traitées lorsque cela est nécessaire (filtres, laveurs, etc.) et régulièrement contrôlées.

Les sites du Groupe veillent à appliquer une politique visant à diminuer les quantités émises en poursuivant depuis plusieurs années des démarches de réduction de ces émissions : solvants remplacés par des produits lessiviels, solvants moins volatils, process à base aqueuse.

#### 4.4 Sols

Au 31 août 2015, aucun site impliquant une pollution graduelle ou chronique des sols liée à l'activité industrielle n'est répertorié. Les risques de telles pollutions ont été identifiés et concernent principalement les déversements accidentels de produits chimiques<sup>(2)</sup>.

#### Bilan GES par zone géographique

(tonnes éq. CO<sub>2</sub>)

	2014/2015 Scope 1 - 85 sites 97 % des effectifs	2014/2015 Scope 2 - 85 sites 97 % des effectifs
France*	9 901	3 637
Autres pays d'Europe	3 008	6 777
États-Unis	11 461	49 725
Autres pays d'Amériques	2 483	17 476
Reste du monde	937	19 018
<b>TOTAL</b>	<b>27 789</b>	<b>96 632</b>
* dont Zodiac Seats France	1 462	462

Pour gérer ces risques, le Groupe encourage la mise en place de rétentions et de kits anti-pollution dans l'ensemble des lieux de stockage. Un standard est en place afin d'homogénéiser les pratiques en termes de capacités de rétention, moyens d'intervention et formation des personnels. Par précaution, le Groupe réalise également un audit des sols avant tout projet d'acquisition afin d'évaluer l'état du site et les risques d'impacts environnementaux.

#### 4.5 Efficacité énergétique et émissions de Gaz à Effet de Serre

La baisse des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) et de la consommation d'énergie est un axe majeur de la politique environnementale du Groupe. Cela se traduit notamment par un objectif affiché de réduire de 3 % l'énergie consommée par les bâtiments et les process de production du Groupe pour 2016.

Suite à un premier bilan des émissions de gaz à effet de serre, directes<sup>(3)</sup> et indirectes<sup>(4)</sup>, de l'ensemble du Groupe en 2012, Zodiac Aerospace a renouvelé l'exercice avec 79 sites et a poursuivi des actions concrètes de réduction comme le remplacement des tubes fluorescents par des LED sur plusieurs sites lors de rénovation de bâtiments ou dans le cadre de projets dédiés, l'utilisation de l'air climatisé de l'atelier pour renouveler l'air d'une cabine de peinture, l'éclairage solaire sur un parking en Tunisie... Autant d'initiatives qui pourront être utilisées en bonnes pratiques pour le reste des sites du

(1) Zodiac Seats France n'est pas concernée.

(2) Zodiac Seats France n'a répertorié aucun accident à ce titre.

(3) Scope 1 du GHG (Green House Gas) Protocol : émissions directes, produites par les sources fixes et mobiles, détenues par ou appartenant à l'entreprise.

(4) Scope 2 du GHG Protocol : émissions liées à l'électricité achetée.

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

### Consommations d'énergie par source et par zone géographique

(en milliers de KWh)	Énergie gaz			Énergie électricité			Énergie fioul		
	2013/2014 79 sites 90 % des effectifs	2014/2015 79 sites 90 % des effectifs	2014/2015 84 sites 96 % des effectifs	2013/2014 80 sites 91 % des effectifs	2014/2015 80 sites 91 % des effectifs	2014/2015 85 sites 97 % des effectifs	2013/2014 80 sites 91 % des effectifs	2014/2015 80 sites 91 % des effectifs	2014/2015 85 sites 97 % des effectifs
France*	39 881	41 663	41 663	44 088	46 622	46 622	2 345	2 094	2 094
Autres pays d'Europe	11 981	14 205	14 205	14 662	14 025	14 157	-	-	-
États-Unis	53 435	54 610	55 263	80 797	86 481	88 947	95	40	40
Autres pays d'Amériques	10 481	11 746	11 856	30 582	35 145	36 459	-	-	-
Reste du monde	-	-	531	29 332	33 062	33 421	1 784	2 396	2 396
<b>TOTAL</b>	<b>115 778</b>	<b>122 224</b>	<b>123 518</b>	<b>199 462</b>	<b>215 336</b>	<b>219 607</b>	<b>4 223</b>	<b>4 529</b>	<b>4 529</b>
* dont Zodiac Seats France			6 887			5 920			1

Groupe. Ces dernières qui vont d'ailleurs pouvoir être complétées par les comptes rendus des audits énergétiques réalisés en Europe.

Le Groupe a également poursuivi la quantification des autres émissions indirectes<sup>(1)</sup> générées par les déplacements professionnels, domicile-travail et le traitement des déchets. Les achats de produits et services ainsi que le fret ont été exclus du périmètre de reporting cette année encore, compte tenu des difficultés liées à la collecte des informations et à l'absence d'une méthodologie de calcul reconnue permettant de convertir des données d'achat en émissions de CO<sub>2</sub>. L'absence de comptabilité carbone n'est cependant pas synonyme d'absence d'actions de réductions puisque l'implication de la *supply chain* dans notre démarche environnementale fait partie des axes d'amélioration envisagés pour les années à venir.

Les systèmes de réfrigération font l'objet de plans de suivi et de réduction spécifiques compte tenu de l'impact sur la couche d'ozone. Ils représentent moins de 5 % des émissions de gaz à effet de serre pour le Groupe.

Le Groupe suit ses consommations d'énergie depuis de nombreuses années et plusieurs audits énergétiques ont été menés pour définir des axes d'amélioration, qui font ensuite l'objet de retours d'expérience au niveau des autres sites et de formalisation de bonnes pratiques. Les audits énergétiques réglementaires seront également conduits en Europe d'ici à la fin de l'année 2015 et permettront d'identifier de nouveaux axes de travail dans le but de limiter encore les consommations du Groupe<sup>(2)</sup>.

À ce jour, l'utilisation des énergies renouvelables par le Groupe est marginale. Il s'agit principalement de panneaux solaires sur quelques-uns de ses bâtiments et de l'utilisation des énergies renouvelables distribuées par les réseaux locaux.

## 5. IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOS PRODUITS

La substitution des matières dangereuses se poursuit dans le cadre du plan déployé par le Groupe engagé en juin 2009. Tout nouveau produit chimique entrant dans la production est validé par les responsables Environnement/Sécurité des sites, en fonction des particularités des procédés de fabrication et les mesures de substitution font l'objet d'un reporting trimestriel auprès de la direction Environnement.

Dans la même optique, le Groupe poursuit l'intégration de l'impact environnemental de ses produits tout au long de leur cycle de vie (conception, fabrication, transport, utilisation, recyclage, fin de vie).

Ainsi en 2014/2015, ce sont neuf *Business Units* qui sont engagées dans une démarche d'éco-conception. L'analyse de l'impact environnemental des produits est réalisée grâce à l'utilisation du logiciel EIME ou d'une méthode simplifiée développée par le Groupe. L'Analyse de Cycle de Vie (ACV) continue à être utilisée pour identifier les sous-ensembles les plus impactants d'un point de vue environnemental et comparer des solutions alternatives. Certaines *Business Units* ayant déjà réalisé des ACV au cours des exercices précédents commencent à en tirer des bénéfices en éco-concevant la génération suivante de leurs produits<sup>(3)</sup>.

Par ailleurs, le partage de compétences étant un point clé de la réussite de cette démarche, les *Business Units* impliquées peuvent partager leurs informations et bonnes pratiques sur le réseau social d'entreprise, via une communauté dédiée « Zodiac Aerospace Ecodesign community ».

(1) Scope 3 du GHG Protocol : toutes les autres émissions indirectement produites par les activités ou par l'exercice de compétences de l'entreprise et qui ne sont pas comptabilisées dans les scopes 1 et 2.

(2) Zodiac Seats France n'est pas concernée.

(3) Zodiac Seats France est l'un des acteurs dans cette démarche.

## 6. SUJETS NON SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE DU GROUPE

### 6.1 Biodiversité

L'impact des activités sur la biodiversité est limité car les unités de production sont situées généralement sur des sites de petite taille implantés dans des zones industrielles.

### 6.2 Bruit et odeurs

Les bruits et odeurs n'échappent pas aux préoccupations bien que la nature même des activités du Groupe en génère peu. Les installations les plus couramment émettrices de bruit sont des installations de réfrigération et de compression pour lesquelles des précautions sont prises pour limiter leur impact sonore. Les niveaux sonores sont périodiquement vérifiés.

## 7. CONSÉQUENCES POUR LE GROUPE DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'impact potentiel sur le Groupe des changements climatiques est développé dans la partie « Gestion des Risques », page 31.

## 8. NOTE MÉTHODOLOGIQUE : INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Ne sont pas concernés par le reporting les sites de moins de 25 personnes avec une activité exclusivement tertiaire, les nouvelles acquisitions et nouvelles constructions réalisées pendant les exercices 2013/2014 et 2014/2015.

Le scope 3 du bilan de gaz à effet de serre a été basé sur un échantillonnage de sites volontaires.

Pour certains sites, une extrapolation des données a été faite pour le douzième mois, la donnée n'étant pas disponible à la publication du rapport annuel.

# INFORMATIONS SOCIÉTALES

Les engagements du Groupe Zodiac Aerospace sur le plan sociétal et environnemental ont été renforcés au cours de l'exercice 2013/2014 par l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, signée par Olivier Zarrouati, Président du Directoire. À travers cette adhésion, Zodiac Aerospace réaffirme ainsi son engagement à poursuivre l'alignement de ses opérations sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

## 1. VALEUR ET ÉTHIQUE DANS LE GROUPE ZODIAC AEROSPACE

Le Groupe Zodiac Aerospace s'est développé autour de valeurs fondamentales qui constituent sa philosophie et le fondement de son développement. Ces valeurs sont au nombre de quatre :

- **L'humilité** implique d'écouter, de comprendre et d'apprendre d'autrui. Elle implique aussi le droit à l'erreur et le devoir d'apprendre de ses erreurs.
- **Le réalisme** doit conduire à ne prendre en compte que les faits établis pour fonder une décision, pour appréhender de façon objective les enjeux et défis à relever.
- **L'esprit d'entrepreneur** implique d'oser prendre des risques, d'œuvrer avec rigueur et se dépasser. Il implique aussi de travailler ensemble, de se faire confiance et d'être mis en confiance. L'esprit d'entrepreneur implique enfin une attitude de responsabilité dans l'engagement des ressources de la Société.
- **Le respect** comprend celui de nos engagements, de nos collaborateurs, de nos clients et partenaires. Cette notion implique aussi le respect de son propre travail et de celui de l'autre.

Le code d'Éthique du Groupe Zodiac Aerospace est un code de conduite vis-à-vis de son environnement. Ce code d'Éthique est disponible pour l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet du Groupe et est remis à chaque nouveau salarié du Groupe. Il repose sur l'honnêteté, l'intégrité, l'équité et la protection.

- **L'honnêteté** comprend tout d'abord l'objectivité des informations : communiquer de façon ouverte et transparente en veillant à la pertinence et à l'objectivité de l'information transmise. S'assurer que l'information au sein de l'entreprise et à l'égard des partenaires est véhiculée de manière identique. Ensuite, il est attendu de tous les collaborateurs du Groupe une conduite conforme aux règles de la morale tant vis à vis de l'interne que de l'externe. À ce titre, tout collaborateur se doit d'apporter des réponses franches et directes aux questions qui lui sont posées. La sincérité et la droiture doivent prévaloir à tout moment et dans toute action.
- **L'intégrité** se décline dans tous les aspects des opérations. Sans être exhaustifs, l'intégrité comprend le respect des lois en vigueur dans tous les pays où le Groupe est présent, le respect des clients et de ses attentes ; le respect de la confidentialité des opérations ; le respect des règles relatives aux activités rémunérées externes ou aux cadeaux telles que décrites dans le code d'Éthique.
- **L'équité** se décline tout d'abord dans l'égalité des chances assurée à tous les collaborateurs du Groupe. À ce titre, aucun collaborateur ne doit faire l'objet d'une quelconque discrimination. Les promotions doivent se faire à la seule vue des performances profession-

nelles de chacun et le recrutement à la seule vue des compétences professionnelles des candidats. Le Groupe met les femmes et les hommes de Zodiac Aerospace au cœur de sa stratégie de développement. Au sein du Groupe Zodiac Aerospace, l'équité vise à utiliser et valoriser au maximum le réseau de compétences qui existe dans le Groupe pour améliorer la compétitivité et la qualité des prestations fournies aux clients. Vis-à-vis des fournisseurs, le principe d'équité vise à offrir à tous les fournisseurs, partenaires et sous-traitants des opportunités de succès, dans un cadre de compétition ouverte et dans un esprit de collaboration mutuellement bénéfique. Zodiac Aerospace se doit de sélectionner les meilleurs d'entre eux selon des critères objectifs tout en s'assurant qu'ils répondent aux mêmes règles d'éthique que les sociétés du Groupe et notamment qu'ils veillent au respect des lois régissant le travail, l'emploi, la sécurité, la santé, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

- **La protection** signifie que dans tous les projets menés, les femmes et les hommes de Zodiac Aerospace doivent garder à l'esprit les impératifs de qualité, de santé, de sécurité et de protection de l'environnement. L'autorité hiérarchique se doit de protéger et de respecter la dignité et la vie privée de chaque collaborateur en créant un environnement où prévalent la mesure et le discernement pour éviter toute brimade ou abus. Elle doit favoriser le plein épanouissement des collaborateurs dont elle a la responsabilité. La protection des investissements de nos actionnaires doit être portée à l'attention de tous. Les faire fructifier doit être notre objectif premier pour garantir l'amélioration et la croissance à long terme de nos activités.

Ce code d'Éthique est régulièrement mis à jour. Au cours de l'année 2013, ce code a été revu notamment pour renforcer les dispositions relatives à la lutte contre la corruption et dans l'ensemble des pays où le Groupe est actif.

Les valeurs du Groupe et le code d'Éthique sont complétés par la Charte Environnement et Risques et par différents engagements du Groupe, notamment en matière d'égalité Hommes / Femmes. Les dispositions du code d'Éthique peuvent être renforcées par des dispositions spécifiques vis-à-vis de populations données. Ainsi, vis-à-vis des managers et des acheteurs, une attention particulière est apportée à la lutte contre la corruption.

Enfin, dans le cadre de la démarche du déploiement du « Lean », Zodiac Aerospace a mis en place un outil, le « Hoshin Kanri »<sup>(1)</sup> qui présente les principaux axes stratégiques du Groupe, déclinés en objectifs spécifiques, qui sont diffusés auprès de l'ensemble des salariés, permettant à chacun de mieux connaître la stratégie de développement du Groupe et quelle est sa contribution à ce développement. Au cours de l'exercice 2014/2015, afin de tirer les enseignements des difficultés rencontrées par la branche sièges, le Groupe a lancé un plan de transformation, appelé Focus, qui reprends et assure la poursuite des différentes initiatives en cours au sein du Groupe.

(1) Terme japonais se traduisant par « ce qui montre la bonne direction ».

## 2. IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Le Groupe Zodiac Aerospace est présent dans 18 pays à travers le monde, avec un ancrage particulièrement important en France et aux États-Unis.

Les activités du Groupe contribuent au développement du tissu économique et social local puisque la majorité de nos salariés est issue de la population locale.

Les relations avec les parties prenantes locales sont gérées par les sites à qui Zodiac Aerospace laisse une grande autonomie.

## 3. ACTIONS DE PARTENARIAT ET DE MÉCÉNAT

Zodiac Aerospace, conformément à son esprit d'entreprise, laisse une grande autonomie à ses différentes entités dans le monde, qui ont donc la possibilité de déterminer les actions de partenariat et de mécénat qu'elles souhaitent engager localement. Le Groupe n'intervient que pour s'assurer de la conformité de ces actions avec l'Éthique du Groupe et s'assurer que ces actions peuvent être menées dans la durée.

Au niveau du Groupe, Zodiac Aerospace a décidé de concentrer ses actions afin d'en assurer une meilleure efficacité. Ainsi, le Groupe soutient depuis plusieurs années l'association « Petits Princes » qui vient en aide aux enfants gravement malades. Ce soutien est financier et matériel, le Groupe utilisant son réseau mondial et ses contacts dans le monde aéronautique pour aider à la réalisation des « rêves » des enfants. Dans le prolongement des actions du Groupe visant à promouvoir des valeurs d'excellence et de partage, le Groupe intervient dans différentes actions de mécénat musical en soutien à de jeunes artistes.

Les actions des entités du Groupe peuvent s'exercer localement dans le domaine social, dans le domaine de l'éducation, du mécénat sportif au profit de causes, ou du mécénat culturel. Des exemples de ces actions sont présentés chaque année dans la brochure « CARNET DE VOYAGE » du rapport annuel du Groupe.

## 4. LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### 4.1 Pacte Mondial

En 2014, après s'être assuré de la conformité de ses opérations, le Groupe Zodiac Aerospace a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies, ratifié par Olivier Zarrouati, Président du Directoire.

À travers le Pacte Mondial, Zodiac Aerospace réaffirme son engagement à aligner ses opérations et sa stratégie sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les Dix Principes du Pacte Mondial sont tirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et de la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Les principes, catégorie par catégorie, sont les suivants (source Pacte Mondial - [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) :

#### Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

#### Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

### 4.2 Lutte contre la corruption

L'ensemble du management du Groupe, à commencer par Olivier Zarrouati, Président du Directoire, est engagé dans la lutte contre la corruption.

Le code d'Éthique du Groupe Zodiac Aerospace comprend un chapitre spécifique visant à lutter contre les conflits d'intérêt et à lutter contre la corruption. Ces actions sont renforcées dans les procédures destinées aux acheteurs du Groupe et dans le code de comportement destiné aux managers du Groupe.

Ce code est aujourd'hui disponible auprès d'environ 16 000 employés du Groupe. Une action de sensibilisation a été lancée en décembre 2013 afin de renforcer le message auprès des managers et permettre une diffusion plus massive au sein du Groupe.

Une charte du manager, préfacée par Olivier Zarrouati, Président du Directoire, a été diffusée à l'ensemble des salariés du Groupe. Les managers des différents sites sont invités à signer ce code, et cet engagement est rendu public dans chacun des sites du Groupe par l'affichage du document signé.

Par ailleurs, une procédure mise en place par la Direction des Ressources Humaines prévoit que le code d'Éthique soit remis lors de leur entrée dans le Groupe, à tous les nouveaux salariés.

En outre, Zodiac Aerospace a entamé le déploiement d'un *e-learning* qui s'adresse aux salariés du Groupe les plus exposés aux risques de corruption (management, acheteurs, vendeurs..., soit environ 3 000 personnes) afin de renforcer leurs connaissances, les aider à prendre les bonnes décisions et rendre compte d'actions inappropriées. Ce *e-learning* a été déployé en mai 2015 par une campagne auprès de la population cible. À la fin de l'exercice 2014/2015, 61 % des personnels ciblés avaient suivi la formation et réussi l'évaluation finale. Cette action se poursuivra en 2015/2016, afin d'augmenter le taux de suivi de la formation.

### 4.3 Convention d'Oslo

Le Groupe Zodiac Aerospace respecte la convention d'Oslo sur l'interdiction des armes à sous-munitions. Au cours des précédents exercices, un seul contrat potentiellement concerné a été détecté. Ce contrat, qui portait sur un parachute frein fabriqué par une filiale aux États-Unis, a été dénoncé fin 2010, avant que l'activité concernée ne soit ensuite cédée.

Aucune autre activité du Groupe n'est concernée et lors des opérations de croissance externe, le Groupe vérifie la conformité des opérations acquises avec la Convention d'Oslo.

### 4.4 Sous-traitance et fournisseurs

Zodiac Aerospace harmonise les pratiques achats au niveau Groupe quand cela est nécessaire. Le déploiement des standards associés est en cours, en fonction des besoins.

Ces standards incluent des éléments sociétaux et environnementaux.

Dans la politique achat Groupe, il est indiqué :

- le respect des réglementations que Zodiac Aerospace attend de ces fournisseurs ;
- la conformité des fournisseurs aux standards internationaux – provenant de l'Organisation Internationale du Travail, de l'OCDE, des Nations Unies – en matière de droits de l'homme et en particulier de l'abolition effective du travail des enfants, du travail forcé et des pratiques de corruption ;

- la volonté de Zodiac Aerospace de préservation de l'environnement ;
- des règles de conduites pour les employés en contact avec les fournisseurs en relation à la prévention des conflits d'intérêt et de lutte contre la corruption.

Des éléments « environnements » ont été introduits dans un document Groupe intitulé « exigences applicables aux fournisseurs de Zodiac Aerospace ». La version de ce document, incluant les éléments « environnement », a été déployée auprès de l'ensemble des fournisseurs en janvier 2014 et référencée sur les commandes d'achats et dans les contrats d'achats.

La politique achat et les procédures Groupe y étant attachées sont maintenues par un conseil d'achat Groupe (Zodiac Supply Chain Council) dont l'une des missions est d'en assurer le déploiement au sein des entités du Groupe.

Une procédure Groupe a été créée pour structurer la remontée et diffusion d'informations au Zodiac Supply Chain Council concernant, entre autres, la découverte chez nos fournisseurs de pratiques non conformes à ces engagements ainsi que d'éléments de nature à nuire à la sécurité du transport aérien – notamment la contrefaçon - et dans le cadre de cette procédure, le Zodiac Supply Chain Council peut décider du déréférencement du fournisseur pour l'ensemble des entités du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace est signataire de la charte des relations interentreprises initiée par l'État français.

À ce titre, le Groupe a mis en place une médiation interne pouvant aider à la résolution de difficultés rencontrées dans le cadre de l'exécution d'un contrat par un fournisseur avec une des entités du Groupe. Cette médiation est en place sur l'Europe et la partie nord-américaine.

# RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

## sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 août 2015, présentées dans le chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des instructions du reporting RH et de la procédure Renseignement du tableau de bord des indicateurs de performance dans leurs versions datées de septembre 2014 et mars 2015 (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments clés figurent au sein du chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion et disponibles auprès de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre juin et décembre 2015 pour une durée d'environ douze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

## 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées au sein du chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion, en particulier la limitation au périmètre France de l'indicateur absentéisme et au périmètre France et États-Unis pour les maladies professionnelles.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions Environnement, RH et Santé Sécurité au Travail, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

(1) Portée de l'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

## RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (Organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 13 % des effectifs et entre 7 et 9 % des informations quantitatives environnementales<sup>(5)</sup>.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

(3) **Informations environnementales et sociétales** : politique générale en matière d'environnement, gestion des déchets, utilisation durable des ressources (consommation d'énergie et d'eau), rejets de gaz à effet de serre ; prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, actions engagées pour prévenir la corruption.

**Informations sociales** : effectifs, embauches et licenciements, accidents du travail, heures de formation, absentéisme.

(4) Sites de Cognac (France), La Palma (USA), Huntington Beach Galleys (USA), Huntington Beach Cabin Interiors (USA), Cwmbran (Royaume-Uni), Herborn (Allemagne) et Châteaudun (France).

(5) Effectifs : 18 % ; Production de déchets (tonnes) : 8 % ; Consommation d'eau (m<sup>3</sup>) : 7 % ; Consommation d'énergie (MWh) : 9 %.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

### Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- Les définitions des informations sociales (définition d'effectifs permanents et de cadres) peuvent laisser une part d'interprétation aux sites et de ce fait impacter l'homogénéité des informations consolidées ;
- L'indicateur recrutement ne concerne que les recrutements de permanents, incluant les changements de statut de non permanents vers permanents. Son calcul a été effectué en additionnant à la variation d'effectif permanent sur l'année fiscale, le nombre de départs de permanents sur la même période.
- L'indicateur d'absentéisme est consolidé sur le seul périmètre France, celui-ci représentant environ 20 % des effectifs du Groupe.

Paris-La Défense, le 2 décembre 2015

L'Organisme Tiers Indépendant  
Ernst & Young et Associés

Christophe Schmeitzky  
Associé Développement  
durable

Bruno Perrin  
Associé

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE  
RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT



# ÉTATS FINANCIERS

57	Déclaration des dirigeants
58	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>
58	Bilan consolidé
60	Compte de résultat consolidé
61	État du résultat net consolidé
62	État des flux de trésorerie consolidé
63	Tableau de variation des capitaux propres consolidés
64	Notes annexes aux comptes consolidés
100	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
101	Honoraires des Commissaires aux comptes
103	<b>COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE</b>
104	Rapport du Conseil de Surveillance
106	Rapport du Président du Conseil de Surveillance
114	Rapport du Directoire
122	Bilan
123	Compte de résultat
124	Notes annexes
132	Rapports des Commissaires aux comptes
135	Résolutions

# DÉCLARATION DES DIRIGEANTS

Plaisir, le 16 novembre 2015

À notre connaissance, les comptes arrêtés au 31 août 2015 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.

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Jean-Jacques Jégou  
Directeur Administratif  
et Financier

# COMPTES CONSOLIDÉS

## BILAN CONSOLIDÉ

### ACTIF

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
Écarts d'acquisition	(notes 3.8 et 13.1)	2 023 354	1 779 309
Immobilisations incorporelles	(notes 3.8, 13.2 et 13.3)	698 149	619 099
Immobilisations corporelles	(note 14)	464 008	396 241
Participations dans les entreprises associées	(note 15)	8 352	1 427
Prêts		20 587	10 053
Autres actifs financiers non courants	(note 16)	14 016	14 075
Actifs d'impôts différés	(note 11)	1 225	1 227
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>3 229 691</b>	<b>2 821 431</b>
Stocks	(notes 3.9 et 17)	1 340 700	1 008 262
Actifs d'impôt exigibles		104 383	76 665
Clients	(note 3.10)	1 010 990	897 394
Fournisseurs et personnel débiteurs		16 393	12 549
Autres actifs courants	(note 18)	38 655	30 470
Autres actifs financiers :			
- prêts et autres actifs financiers courants		11 970	1 309
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(note 19)	163 616	166 731
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>2 686 707</b>	<b>2 193 380</b>
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE <sup>(1)</sup></b>		<b>680</b>	<b>9 760</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>5 917 078</b>	<b>5 024 571</b>

(1) Au 31 août 2014 et au 31 août 2015, les montants sont relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente (Cf. note 14).

## PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
Capital	(note 20)	11 576	11 537
Prime d'émission	(note 20)	141 980	133 182
Réserves consolidées		2 436 351	2 169 147
Écarts de conversion		313 402	(20 017)
Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur		1 658	(2 019)
Résultat		184 762	354 413
Actions propres		(85 436)	(84 448)
<b>CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>		<b>3 004 293</b>	<b>2 561 795</b>
Intérêts minoritaires :			
- dans les capitaux propres		108	648
- écarts de conversion		(204)	(109)
- dans le résultat consolidé		(231)	(810)
<b>Intérêts minoritaires</b>		<b>(327)</b>	<b>(271)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>3 003 966</b>	<b>2 561 524</b>
Provisions non courantes	(notes 3.11 et 22)	122 073	114 591
Dettes financières non courantes	(note 21)	831 648	840 574
Autres passifs financiers non courants		485	70
Passifs d'impôts différés	(note 11)	163 433	155 507
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 117 639</b>	<b>1 110 742</b>
Provisions courantes	(notes 3.11 et 22)	171 047	92 322
Dettes financières courantes	(notes 19 et 21)	598 661	393 414
Autres passifs financiers courants		21 889	3 180
Fournisseurs	(note 3.12)	432 816	379 260
Personnel et organismes sociaux	(note 3.13)	218 602	195 686
Dettes d'impôts exigibles		60 349	44 393
Autres passifs courants	(note 23)	292 109	244 050
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>1 795 473</b>	<b>1 352 305</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>5 917 078</b>	<b>5 024 571</b>

# COMpte DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
Chiffre d'affaires	(notes 3.1, 3.2 et 3.3)	4 931 754	4 174 512
Autres produits de l'activité		23 490	17 608
Achats consommés		2 147 270	1 711 558
Charges de personnel	(note 5)	1 490 378	1 221 512
Charges externes		814 719	594 420
Impôts et taxes		39 666	34 155
Dotations aux amortissements		117 426	93 916
Dotations aux provisions		95 770	33 727
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis		63 877	64 757
Autres produits et charges courants	(note 7)	(115)	(1 162)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	(note 3.4)	<b>313 777</b>	<b>566 427</b>
Éléments opérationnels non courants	(note 8)	(21 914)	(24 587)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>291 863</b>	<b>541 840</b>
Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		2 815	1 528
Coût de l'endettement financier brut		(29 786)	(32 791)
Coût de l'endettement financier net	(notes 3.6 et 9)	(26 971)	(31 263)
Autres produits et charges financiers	(notes 3.6 et 10)	(1 954)	(2 496)
Charge d'impôt	(notes 3.7 et 11)	(75 734)	(153 390)
Résultat des sociétés mises en équivalence		(2 673)	(1 088)
<b>RÉSULTAT NET</b>	(note 3.5)	<b>184 531</b>	<b>353 603</b>
Part des minoritaires		(231)	(810)
Part du Groupe		184 762	354 413
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,670 €</b>	<b>1,291 €</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,665 €</b>	<b>1,280 €</b>

# ÉTAT DU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ

## et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>184 531</b>	<b>353 603</b>
Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres, avant impôt :		
- écarts de conversion <sup>(1)</sup>	328 829	28 760
- réévaluation des instruments dérivés de couverture	5 563	(4 876)
- impôt sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	(1 890)	1 589
- écarts actuariels	(331)	(20 389)
- impôt sur les écarts actuariels	47	6 777
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>332 218</b>	<b>11 861</b>
<b>RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>516 749</b>	<b>365 464</b>
Part des minoritaires	(326)	(837)
Part du Groupe	517 075	366 301

(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 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
<b>Opérations d'exploitation :</b>			
Résultat net		184 531	353 603
Résultat des sociétés mises en équivalence		2 673	1 088
Amortissements et provisions		218 982	128 232
Plus-values de cession		(7 424)	926
Impôts différés	(note 11)	(13 450)	17 749
Stock-options		6 632	7 826
Autres		(106)	(219)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>		<b>391 838</b>	<b>509 205</b>
Variation des stocks, net	(note 6)	(237 687)	(133 905)
Variation des créances, net		(60 491)	(163 538)
Variation des dettes, net		60 203	20 059
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'EXPLOITATION</b>		<b>153 863</b>	<b>231 821</b>
<b>Opérations d'investissements :</b>			
Acquisition d'immobilisations :			
- immobilisations incorporelles	(note 13.3)	(85 033)	(82 031)
- immobilisations corporelles	(note 14.1)	(119 825)	(113 189)
- autres		(15 185)	(11 044)
Produits de cession des actifs immobilisés		26 100	1 845
Variation des créances et dettes sur immobilisations		3 388	657
Acquisition / cession d'entités nette de la trésorerie acquise <sup>(3)</sup>		(95 034)	(162 717)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(285 589)</b>	<b>(366 479)</b>
<b>Opérations de financement :</b>			
Variation des dettes financières		194 913	236 113
Augmentation des capitaux propres	(note 20)	8 837	8 028
Actions propres		(1 944)	(118)
Dividendes ordinaires versés société Mère		(88 105)	(87 790)
Dividendes versés aux minoritaires		-	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>113 701</b>	<b>156 233</b>
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture		15 139	(4 626)
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>(2 886)</b>	<b>16 949</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>		<b>155 670</b>	<b>138 721</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>(Note 19)</b>	<b>152 784</b>	<b>155 670</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 2015, concerne l'acquisition de Enviro Systems et au 31 août 2014, celles de TriaGnoSys, Pacific Precision Products et Greenpoint Technologies. Voir Note 0 « Modifications de périmètre ».

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
**TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS**

# 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	Variation des minoritaires <sup>(3)</sup>	Variation des capitaux propres
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2013</b>	<b>11 486</b>	<b>125 194</b>	<b>1 896 798</b>	<b>370 914</b>	<b>(48 647)</b>	<b>(89 880)</b>	<b>393</b>	<b>2 266 258</b>	<b>459</b>	<b>2 266 717</b>
Écarts de conversion			156		28 630			28 786	(26)	28 760
Réévaluation des instruments financiers			(875)				(2 412)	(3 287)		(3 287)
Écarts actuariels			(13 612)					(13 612)		(13 612)
Résultats comptabilisés directement en capitaux propres (a)			(14 331)		28 630		(2 412)	11 887	(26)	11 861
Résultat de l'exercice (b)				354 413				354 413	(810)	353 603
Résultats comptabilisés au titre de l'exercice (a) + (b)			(14 331)	354 413	28 630		(2 412)	366 300	(836)	365 464
Augmentation de capital	51	7 988	(11)					8 028		8 028
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>			(5 550)			5 432		(118)		(118)
Valorisation des options sur stock-options et attribution d'actions gratuites			7 826					7 826		7 826
Dividendes			(87 790)					(87 790)		(87 790)
Autres <sup>(4)</sup>			372 205	(370 914)				1 291	106	1 397
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2014</b>	<b>11 537</b>	<b>133 182</b>	<b>2 169 147</b>	<b>354 413</b>	<b>(20 017)</b>	<b>(84 448)</b>	<b>(2 019)</b>	<b>2 561 795</b>	<b>(271)</b>	<b>2 561 524</b>
Écarts de conversion			(4 495)		333 419			328 924	(95)	328 829
Réévaluation des instruments financiers			(4)				3 677	3 673		3 673
Écarts actuariels			(284)					(284)		(284)
Résultats comptabilisés directement en capitaux propres (a)			(4 783)		333 419		3 677	332 313	(95)	332 218
Résultat de l'exercice (b)				184 762				184 762	(231)	184 531
Résultats comptabilisés au titre de l'exercice (a) + (b)			(4 783)	184 762	333 419		3 677	517 075	(326)	516 749
Augmentation de capital	39	8 798						8 837		8 837
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>			(956)			(988)		(1 944)		(1 944)
Valorisation des options sur stock-options et attribution d'actions gratuites			6 632					6 632		6 632
Dividendes			(88 105)					(88 105)		(88 105)
Autres <sup>(4)</sup>			354 416	(354 413)				3	270	273
<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>

(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 - 2 019 K€ figurant en réévaluation des instruments financiers au 31 août 2014, - 191 K€ ont été recyclés en résultat durant l'exercice et - 1 828 K€ sont maintenus en capitaux propres du fait qu'ils correspondent à l'impact de la couverture de taux à échéance les 25 et 29 juillet 2016, et le 25 juillet 2018.

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

(3) Le Groupe a comptabilisé un engagement de rachat de minoritaires.

(4) Y compris affectation du résultat.

# NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## NOTE 0 - MODIFICATIONS DE PÉRIMÈTRE

### Acquisition de Enviro Systems

Le 23 décembre 2014, le Groupe a finalisé l'acquisition de la société américaine Enviro Systems, pour un montant de 118 MUSD.

Enviro Systems est spécialisée dans les systèmes de conditionnement d'air pour les marchés de l'aviation d'affaires et d'hélicoptères. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 34 M\$ au cours de son exercice fiscal achevé en septembre 2014. Elle est consolidée dans le Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation préliminaire de la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition à l'aide d'un évaluateur indépendant. Cette allocation peut être ajustée pendant une période de 12 mois à compter de la date d'acquisition.

L'évaluation provisoire des actifs acquis à leur juste valeur a conduit à reconnaître principalement :

- des immobilisations incorporelles pour 15 MUSD (clients et carnet de commande) ;
- des réévaluations de stocks pour 0,3 MUSD ;
- les impôts différés passifs sur ces éléments pour 6 MUSD ;
- un écart d'acquisition provisoire de 84,1 MUSD.

### Cession de Amfuel

Le 31 mai 2015, le Groupe a cédé la société Amfuel à un investisseur américain. Cette société est déconsolidée du Groupe à compter du quatrième trimestre de l'exercice 2014/2015.

Une fraction du prix de cession, de 1,7 M€, est payable au plus tard pour le 30 novembre 2016.

## NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS

Les comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace ont été arrêtés par le Directoire du 16 novembre 2015.

Les montants exprimés sont en milliers d'euros, sauf mention contraire. Les principes et méthodes comptables du Groupe sont décrits ci-après.

### Principaux taux de conversion retenus pour la consolidation

	Au 31 août 2015		Au 31 août 2014	
	Bilan	Résultat	Bilan	Résultat
Dollar US	1,1215	1,1622	1,3188	1,3605
Dollar canadien	1,4863	1,4013	1,4314	1,4661
Rand sud-africain	14,9546	13,6710	14,0190	14,2952
Livre sterling	0,7275	0,7478	0,7953	0,8235
Baht thaïlandais	40,2000	38,5037	42,1410	43,8071
Couronne tchèque	27,0210	27,4712	27,7250	27,1529

### A) Base de préparation des états financiers

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes d'information financière internationales (IFRS), les comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace au titre de l'exercice clos le 31 août 2015 ont été établis selon les normes d'information financière internationales IAS/IFRS et selon leurs interprétations (SIC et IFRIC) issues du référentiel de l'IASB, applicables au 31 août 2015,

telles qu'adoptées par l'Union européenne à cette date, avec un comparatif au titre de l'exercice précédent établi selon le même référentiel.

### B) Référentiel comptable

Les principes comptables retenus sont cohérents avec ceux utilisés pour la préparation des comptes consolidés annuels du Groupe pour l'exercice clos le 31 août 2014. Les nouvelles normes et interprétations applicables sur la période close au 31 août 2015 sont les suivantes :

#### ● IFRS 10 – États financiers consolidés

Cette norme définit le contrôle comme étant exercé lorsqu'un investisseur est exposé, ou a le droit de l'être, à des rendements variables et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

#### ● IFRS 11 – Partenariats

Cette nouvelle norme prévoit essentiellement deux traitements comptables distincts :

- Les partenariats qualifiés d'opérations conjointes seront comptabilisés à hauteur des quotes-parts d'actifs et de passifs, de produits et de charges contrôlés par le Groupe. Une opération conjointe peut être réalisée au travers d'une entité distincte ou non ;
- Les partenariats qualifiés de coentreprises seront consolidés selon la méthode de la mise en équivalence du fait qu'ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Le Groupe a analysé ses accords conjoints afin de déterminer s'ils devaient être classés en opérations conjointes ou en coentreprises.

#### ● IFRS 12 - Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités.

#### ● Amendements IFRS 10, IFRS 11, IFRS 12 - Dispositions transitoires.

#### ● IFRIC 21 - Taxes prélevées par une autorité publique.

L'application des nouvelles normes n'a pas d'incidence significative sur les comptes au 31 août 2015.

Les autres normes, amendements et interprétation sans incidence significative sont les suivantes :

#### ● IAS 27 révisée - États financiers individuels.

#### ● IAS 28 révisée - Participations dans des entreprises associées et des coentreprises.

#### ● Amendement IAS 36 - Dépréciation d'actifs : Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers.

#### ● Amendement IAS 39 - Instruments financiers : Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

#### ● Amendements IFRS 10, IFRS 12, et IAS 27 - Entités d'investissement.

Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, dont l'application obligatoire est postérieure au 31 août 2015 ou qui n'ont pas été endossées par l'Union européenne au 31 août 2015.

### Normes et amendements endossés mais dont l'application n'est pas obligatoire sur l'exercice clos le 31 août 2015 :

#### ● Amendement IAS 19 - Avantages du personnel : Contributions des employés.

#### ● Améliorations annuelles des IFRS cycles 2010-2012, 2011-2013.

### Normes et amendements non endossés à date au 31 août 2015 :

#### ● Norme IFRS 9 - Instruments financiers.

#### ● Norme IFRS 14 - Comptes de report réglementaires.

#### ● Norme IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients.

- Amendement IAS 1 - Présentation des états financiers : Initiative Informations à fournir.
- Amendements IFRS 10 et IAS 28 - Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise.
- Amendements IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 - Exemption de consolidation applicable aux entités d'investissement.
- Amendement IAS 27 - La mise en équivalence dans les états financiers individuels.
- Amendement IFRS 11 - Partenariats : Acquisition d'intérêts dans une entreprise commune.
- Amendements IAS 16 et IAS 41 - Actifs biologiques producteurs.
- Amendements IAS 16 et IAS 38 - Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables.
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2012-2014.

Le processus de détermination par le Groupe Zodiac Aerospace des impacts potentiels de ces nouvelles normes, et interprétations, ou amendements et révisions, sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

### C) Bases d'évaluation

Les états financiers du Groupe Zodiac Aerospace sont préparés selon le principe du coût historique, à l'exception des instruments dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente qui sont évalués à leur juste valeur.

Certaines normes du référentiel comptable international prévoient des options en matière d'évaluation et de comptabilisation des actifs et passifs.

Dans ce cadre et à ce stade, le Groupe a notamment choisi d'évaluer les stocks à leur coût initial déterminé selon la méthode « premier entré, premier sorti » (IAS 2).

### D) Utilisation d'estimations et d'hypothèses

La préparation des états financiers implique que la direction du Groupe procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d'actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé et les montants de charges et de produits du compte de résultat. Les estimations et les hypothèses sont revues de manière constante par la direction en fonction de l'ensemble des facteurs qui constituent le fondement de son appréciation.

Les montants réels ultérieurs pourraient différer sensiblement de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

Ces estimations et hypothèses concernent notamment l'évaluation des impôts différés actifs, des provisions, des avantages du personnel, des rémunérations payées en actions, ainsi que celles utilisées dans la mise en œuvre des tests de dépréciation d'actifs et des modalités d'inscription à l'actif des frais de développement.

Les méthodes comptables sensibles au titre desquelles le Groupe a recours à des estimations significatives sont les suivantes :

#### Provisions pour compensations contractuelles

Les provisions pour compensations contractuelles sont comptabilisées lorsque le Groupe n'a pas rempli ses obligations contractuelles ou a reçu des réclamations chiffrées de la part de ses clients. Le montant provisionné est défini par la direction en fonction des éléments suivants :

- l'historique des relations commerciales avec le client et le niveau de compensations contractuelles versées sur des réclamations similaires intervenues par le passé ;
- l'analyse juridique des obligations contractuelles et une estimation jugée raisonnable du préjudice subi par le client si le Groupe a

obligation d'indemniser un tel préjudice ; pour des compensations contractuelles dont le montant dépend du respect d'obligations de performances futures, l'analyse de la capacité opérationnelle du Groupe à respecter ces obligations ; pour des compensations spécifiques liées à la qualité des produits livrés, aux coûts estimés de remise en l'état ou de remplacement des produits.

#### Garantie

Une provision est comptabilisée pour couvrir les appels en garantie attendus des produits vendus au cours de l'exercice ou d'exercices antérieurs (fonction de la durée de la garantie variable par ligne de produits) estimés sur la base de l'historique des coûts de garantie attachés à ces mêmes jeux de garantie. Les hypothèses utilisées pour évaluer ces provisions sont fondées sur les niveaux de ventes actuels et sur l'information actuellement disponible concernant les cas de garantie observés sur les produits vendus antérieurement à la date de clôture.

#### Retraites et autres avantages au personnel à long terme et postérieurs à l'emploi

L'évaluation des engagements de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme est réalisée en application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel ».

Les hypothèses utilisées sont les suivantes :

#### En France :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	1,85 %	1,86 %
Taux d'augmentation des salaires	3,0 %	3,0 %
Taux de rotation du personnel	< 30 ans = 2,11 % l'an 30-53 ans = entre 0,23 % et 5,55 % l'an > 53 ans = 0,69 % l'an	< 30 ans = 2,11 % l'an 30-53 ans = entre 0,23 % et 5,55 % l'an > 53 ans = 0,69 % l'an
Âge de départ en retraite	60 à 62 ans	60 à 62 ans

La table de survie utilisée est la table INSEE TD-TV 10-12. Le taux d'actualisation utilisé est basé sur iBoxx AA10+.

#### Aux États-Unis :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	4,15 %	4,55 %

#### En Allemagne :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	1,85 %	1,86 %

#### Tests de valorisation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants

Les tests de dépréciation, d'écarts d'acquisition sont sensibles aux hypothèses retenues dans les prévisions financières à moyen terme, notamment celles relatives à la parité de change, ainsi qu'au coût moyen pondéré du capital du Groupe utilisé pour actualiser les flux de trésorerie futurs.

Les sensibilités relatives aux tests de dépréciation sont fournies en annexe note 13.1.

#### Modalités d'inscription à l'actif des frais de développement

Ils sont sensibles aux hypothèses de rentabilité économique des projets (voir note J-2).

### **Recouvrabilité des actifs d'impôts différés**

L'appréciation des actifs d'impôts différés, notamment ceux issus des reports fiscaux déficitaires, peut varier en fonction des hypothèses retenues dans les prévisions financières à moyen terme, également utilisées pour réaliser les tests de dépréciation des écarts d'acquisition.

### **E) Principes de consolidation**

Les sociétés sur lesquelles Zodiac Aerospace exerce directement ou indirectement un contrôle sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sur lesquelles Zodiac Aerospace exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle.

Les sociétés sur lesquelles Zodiac Aerospace exerce une influence notable sont comptabilisées en appliquant la méthode de la mise en équivalence.

La liste des filiales et participations consolidées est présentée en note 27. La société IN Services & Al Rumaithy Estab., détenue à 49 %, est consolidée par intégration globale, le Groupe contrôlant de fait cette société. En effet, Zodiac Aerotechnics, sa société mère, a le pouvoir de nommer jusqu'à trois administrateurs sur les cinq.

La joint venture EZ Air Interior Ltd détenue à 50 % par Zodiac Aerospace et à 50 % par Embraer est mise en équivalence au compte de résultat. L'objectif est de devenir le fournisseur de référence pour la fabrication des intérieurs d'avions d'Embraer.

Les soldes bilanciaux et les transactions réciproques sont éliminés en totalité pour les sociétés intégrées.

Les cessions de sociétés, intervenues en cours d'exercice, sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de perte du contrôle effectif.

Les acquisitions de sociétés, intervenues en cours d'exercice, sont prises en compte dans les états financiers consolidés à partir de la date de prise du contrôle effectif.

### **F) Conversion des états financiers des filiales étrangères**

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro sont convertis en euros, monnaie de présentation des états financiers de Zodiac Aerospace, comme suit :

- les actifs et passifs : en euros sur la base du cours de clôture ;
- le compte de résultat : en euros en utilisant pour chaque devise le cours moyen de la période.

Les différences de conversion en résultant sont inscrites dans les capitaux propres en écarts de conversion.

Lors de la sortie d'une entité étrangère, les écarts de change cumulés sont comptabilisés dans le compte de résultat comme une composante du profit ou de la perte de sortie.

Aucune filiale étrangère n'a pour monnaie fonctionnelle la monnaie d'une économie hyperinflationniste.

### **G) Opérations en devises**

La comptabilisation et l'évaluation des opérations en devises sont définies par la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». En application de cette norme, les opérations libellées en monnaies étrangères sont converties en euros au cours de clôture et les différences de conversion en résultant sont enregistrées en compte de résultat.

Les « différences de conversion » présentées dans les comptes proviennent de l'écart des cours de change entre l'exercice « n - 1 » et « n » appliqué au résultat des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est autre que l'euro.

Les « différences de transaction » proviennent des cours de change utilisés pour comptabiliser les opérations ventes/achats dans une devise autre que la devise fonctionnelle de l'entité concernée.

### **H) Immobilisations corporelles et contrats de location financement**

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition (y compris les frais accessoires) ou de production (hors frais financiers), diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur.

L'amortissement est calculé de manière linéaire sur la durée d'utilité de l'actif, déterminée en fonction des rythmes de consommation des avantages économiques futurs attendus.

Ces durées sont généralement les suivantes :

- pour les constructions et les agencements : de 10 à 40 ans selon la nature de la construction ;
- pour les matériels d'exploitation industriels : de 3 à 8 ans selon l'usage de ces matériels ;
- pour les mobiliers et matériels informatiques : de 3 à 10 ans selon l'usage de ces équipements.

Les contrats de location transférant à Zodiac Aerospace les risques et avantages liés à la propriété (contrats de location financement) sont comptabilisés dans les immobilisations avec, en contrepartie, l'inscription d'une dette financière.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût amorti est appliqué aux immobilisations corporelles. Des tests de perte de valeur sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

### **I) Regroupements d'entreprises**

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée.

La différence entre le coût d'acquisition majoré de la valeur des intérêts minoritaires, et le solde net de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise, est comptabilisée en écart d'acquisition si cette différence est positive, en résultat si elle est négative.

Pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe fait le choix d'évaluer les intérêts minoritaires, soit sur la base de la quote-part de situation nette acquise, soit sur la base de leur juste valeur.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an pour la clôture annuelle.

Ces écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT). Le montant des écarts d'acquisition peut être ajusté dans la période d'évaluation d'un an suivant l'acquisition.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée :

- les frais d'acquisition sont comptabilisés dans le résultat lorsqu'ils sont encourus, sur la ligne « Éléments opérationnels non courants » ;
- les compléments de prix d'acquisition conditionnels sont estimés à leur juste valeur et pris en compte dans le cadre de la détermination du coût d'acquisition.

Les provisions et impôts différés, constitués à la date de première consolidation, peuvent faire l'objet d'un ajustement pendant la période d'évaluation en fonction des informations complémentaires liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition.

### **J) Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement les frais de développement ainsi que les marques, les brevets et les licences.

### 1 - Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et évaluées postérieurement au coût amorti.

Les actifs incorporels (principalement les marques) résultant de l'évaluation des actifs des entités acquises sont enregistrés au bilan à leur juste valeur, déterminée en général sur la base d'évaluations externes.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie finie sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas 20 ans.

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

### 2 - Immobilisations incorporelles générées en interne

Elles concernent essentiellement les frais de développement.

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de développement doivent être immobilisés dès que sont démontrés :

- 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.

Pour les projets qui répondent à ces critères, la capitalisation des coûts commence à la date de sélection du produit par l'avionneur. Le projet de développement est considéré comme achevé à la date de qualification du produit par l'avionneur ou à la date de démarrage de la production en série. Les coûts encourus dans le cadre d'une phase de développements complémentaires peuvent également être capitalisés jusqu'à la date de certification de l'avion.

Les coûts capitalisables sont des coûts directement affectables au programme. Ils sont activés dans la limite du montant du devis de développement initial. Tout dépassement de coût par rapport à ce devis est comptabilisé en charge, sauf modifications majeures du produit développé conduisant à une réévaluation du prix de cession du produit concerné.

Les frais de recherche, ainsi que les frais de développement ne répondant pas aux critères ci-dessus, sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Dans le cadre de projets de développement, certains coûts peuvent être refacturables au client. Il s'agit, soit d'une prise en charge totale ou partielle des coûts de développement (appelés « Non Recurring Costs ») par le client dans le cadre d'un contrat global, soit d'une facturation séparée d'éléments isolables (par exemple, des prototypes ou des pré-séries).

Si le client s'est engagé contractuellement à prendre en charge la totalité ou une fraction des frais de développement quel que soit, *in fine*, le nombre d'avions vendus sur la durée du contrat, les coûts concernés constituent alors des encours d'études facturables. Ils sont donc imputés en travaux en cours.

S'il n'y a pas d'engagement ferme de prendre en charge les coûts de développement, ceux-ci sont activables en immobilisations corporelles à condition d'avoir rempli les critères d'activation.

Les coûts de développement capitalisés 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'un montant pour obtenir une dotation minimum linéaire.

Sur certains nouveaux programmes (B787, A350), les avionneurs établissent un Catalogue de produits BFE pré-certifiés « recommandés » par l'avionneur aux compagnies aériennes. Les frais de développement des produits retenus pour être présents dans le Catalogue avionneur sont activés uniquement s'il y a un niveau d'intention d'acquisition de nos produits « catalogues » par les *airlines* suffisamment significatifs. Dans ce cas, les frais de développement correspondant sont comptabilisés en immobilisations incorporelles et amortis sur 5 ans à compter de la première livraison du produit en catalogue.

Les développements de technologies IFEC (In Flight Entertainment Connectivity) bien que ne faisant pas l'objet d'une sélection « sole source » sont comptabilisés en immobilisations incorporelles dès lors qu'ils répondent aux critères IAS 38. Ils sont amortis sur 4 ans à partir de la date de première mise en service.

## K) Actifs financiers

Les actifs financiers hors dérivés de couverture figurant au bilan relèvent tous de la catégorie « prêts et créances » définie par la norme IAS 39.

Ces actifs financiers comprennent les participations dans des sociétés non consolidées qui sont classées dans la catégorie des actifs disponibles à la vente, les prêts et les dépôts et cautionnements.

### 1 - Actifs financiers disponibles à la vente

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont initialement enregistrés au coût d'acquisition, puis évalués à leur juste valeur lorsque celle-ci peut être évaluée de manière fiable.

Aucune de ces participations ne porte sur des sociétés cotées.

Lorsque la juste valeur ne peut être évaluée de manière fiable, la valeur recouvrable est déterminée en fonction de la part du Groupe dans l'actif net, la rentabilité future attendue et les perspectives de développement de l'entité qui représente l'investissement.

Les variations de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente sont enregistrées dans une rubrique séparée des capitaux propres jusqu'à la cession effective des titres. Lorsque les circonstances permettent de conclure que la perte de valeur est définitive, celle-ci est comptabilisée en résultat.

### 2 - Prêts, dépôts et cautionnements

Les prêts ainsi que les dépôts et cautionnement sont comptabilisés au coût amorti et font l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur.

## L) Stocks

Le Groupe valorise ses stocks au prix de revient, en utilisant la méthode du « premier entré, premier sorti », conformément à la norme IAS 2 « Stocks ». Ces stocks sont évalués au plus faible de leur coût d'entrée et de leur valeur nette de réalisation correspondant au prix de vente estimé, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente. Les dépréciations de stocks trouvent leur origine dans l'obsolescence ou la mévente des articles en stock qui diminue leur valeur nette de réalisation. Les reprises de dépréciation sont justifiées par la mise au rebut des stocks concernés.

## M) Clients et autres débiteurs

Les créances clients sont comptabilisées pour le montant initial de la facture, déduction faite des provisions pour dépréciation des montants non recouvrables. Une provision est constituée lorsqu'il existe des éléments objectifs indiquant que le Groupe Zodiac Aerospace ne sera pas en mesure de recouvrer ces créances. Les créances irrécouvrables sont constatées en perte lorsqu'elles sont identifiées comme telles.

Le Groupe peut être amené à assurer ponctuellement une partie de son financement par des contrats de cession de créances commerciales à des établissements financiers.

Conformément à IAS 39, le Groupe décomptabilise les créances commerciales lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie ont été transférés ainsi que substantiellement tous les risques et avantages attachés à ces créances. Le montant des créances cédées est de 71 M€ au 31 août 2015.

Les cessions de créances avec recours possible contre le cédant en cas de défaillance financière du débiteur ne sont pas décomptabilisées. Les coûts de cession des créances sont enregistrés en résultat financier.

## **N) Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les dépôts à court terme comptabilisés au bilan comprennent la trésorerie en banque, la caisse et les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois.

Pour les besoins du tableau de flux de trésorerie consolidé, la trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des concours bancaires courants.

## **O) Frais d'augmentation de capital**

Les frais externes directement liés à une augmentation de capital sont comptabilisés nets d'impôts en déduction de la prime d'émission lorsqu'une économie d'impôt est générée.

## **P) Actions propres**

Les achats d'actions propres sont enregistrés en diminution des capitaux propres sur la base de leur coût d'acquisition. Lors de la cession d'actions propres, les gains et pertes sont inscrits dans les réserves consolidées pour leurs montants nets d'impôt.

## **Q) Provisions**

Conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable que le règlement se traduise pour le Groupe par une sortie de ressources représentative d'avantages économiques et lorsque le montant de la perte ou du passif peut être évalué avec fiabilité.

Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être évalué avec fiabilité, mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans ses engagements.

Les provisions sont actualisées lorsque l'effet est significatif.

L'impact de cette règle dans le Groupe concerne quasi exclusivement les provisions pour avantages du personnel.

Les provisions qui s'inscrivent, par nature, dans le cycle d'exploitation normal des activités concernées sont classées au bilan parmi les provisions courantes. Il en est ainsi des provisions pour garantie ou pour litiges.

## **R) Impôts**

Les impôts différés sont comptabilisés en utilisant la méthode bilanciale du report variable pour toutes les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Les actifs d'impôts différés correspondant à des différences temporelles ou à des déficits reportables sont reconnus dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice fiscal sera disponible sur lequel ces éléments pourront s'imputer, sauf s'ils résultent de différences entre la

valeur comptable d'un actif ou d'un passif et sa valeur fiscale résultant de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises, ou qui, à la date de la transaction, n'affecte pas le résultat imposable.

Les passifs d'impôt différés sont reconnus, sauf s'ils résultent de différences entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif et sa valeur fiscale résultant de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une opération qui n'est pas un regroupement d'entreprises, ou qui, à la date de la transaction, n'affecte pas le résultat imposable, ou sauf s'ils résultent de dépréciation d'écart d'acquisition non déductibles fiscalement.

L'impôt de distribution sur les dividendes intragroupe des sociétés non intégrées fiscalement est provisionné dès que cette distribution est jugée probable.

Ces impôts différés, en application d'IAS 12, ne sont pas actualisés.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés sur les sociétés faisant partie d'une intégration fiscale au sein d'un même groupe national.

Le montant des crédits d'impôts recherche est classé sur la ligne « Charges de personnel ».

## **S) Passifs financiers et instruments financiers dérivés**

### **1 - Passifs financiers**

Les passifs financiers sont principalement constitués de dettes financières courantes et non courantes auprès d'établissements de crédit. Ces passifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur qui tient compte, le cas échéant, des coûts de transaction directement rattachables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

### **2 - Instruments financiers dérivés**

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés, principalement pour gérer et couvrir opérationnellement les variations de taux de change sur son chiffre d'affaires libellé en devises étrangères. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives. Selon la nature des risques à couvrir, le Groupe met en œuvre des contrats, tels que des contrats de swaps, des contrats d'options ou des opérations à terme.

Une partie des couvertures ont, comme élément sous-jacent, les créances et/ou les dettes commerciales enregistrées au bilan des sociétés du Groupe. À la clôture, les contrats de couverture (Fair Value Hedge) sont estimés à leur juste valeur. Les gains et pertes de change représentant la part efficace de ces couvertures sont comptabilisés en résultat opérationnel. Ces gains ou pertes liés aux variations de juste valeur compensent les gains ou pertes de change découlant de la conversion, au taux de clôture de l'exercice, des créances libellées en devises étrangères, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». La part inefficace des couvertures est enregistrée en résultat financier.

La variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés est immédiatement comptabilisée en résultat si les critères suivants ne sont pas respectés :

- dès la mise en place de la couverture, l'élément de couverture et l'élément couvert doivent être identifiés clairement et la relation de couverture doit être formellement documentée et censée être efficace ;
- l'efficacité de la couverture doit être déterminée de manière fiable ;
- l'efficacité de la couverture doit être testée régulièrement tout au long de sa durée.

Le Groupe peut également effectuer des opérations de couverture de flux prévisionnels, qu'il s'agisse de flux d'exploitation récurrents ou d'opérations d'acquisition ou de cession de participations. En application de la norme IAS 39, ces couvertures de flux prévisionnels sont traitées comme des couvertures de flux futurs (Cash Flow Hedge). À la clôture, les instruments financiers correspondant à ces couvertures sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. La variation de juste valeur représentant la part efficace de ces couvertures est enregistrée dans une ligne distincte des capitaux propres jusqu'à la réalisation effective du flux couvert, puis en résultat lorsque le sous-jacent est comptabilisé en résultat. La part inefficace des couvertures est comptabilisée en résultat financier.

La norme IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- Niveau 1 : cours cotés pour des actifs et passifs identiques (à ceux faisant l'objet de l'évaluation) obtenus à la date d'évaluation sur un marché actif auquel a accès l'entité ;
- Niveau 2 : les données d'entrée sont des données observables mais qui ne correspondent pas à des cours cotés pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 3 : les données d'entrée ne sont pas des données observables (par exemple, ces données proviennent d'extrapolations). Ce niveau s'applique lorsqu'il n'existe pas de marché ou de données observables et que l'entreprise est obligée de recourir à ses propres hypothèses pour estimer les données qu'auraient retenues les autres acteurs de marché pour évaluer la juste valeur de l'actif.

Les dérivés de couverture de change et de taux utilisés par le Groupe sont des instruments dont la valeur est estimée selon une technique de valorisation basée sur des données observables, présentant donc un niveau 2 de fiabilité.

Par ailleurs, il n'existe pas de politique de couverture des bilans des sociétés étrangères.

Le Groupe est principalement exposé à des risques de change sur ses transactions générées à partir de ses sociétés françaises à destination de clients qui achètent en dollar.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt sur les sommes qu'il emprunte au travers de son « Club Deal », de l'Euro placement et du Schuldschein pour la part mobilisée à taux variable. Cette exposition a fait l'objet d'une couverture partielle pour l'exercice 2014/2015 au travers d'instruments financiers (voir note 2).

## **T) Engagements de retraite et avantages similaires**

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe supporte différents engagements au titre des retraites et des prestations assimilées en France et à l'étranger :

- En France, les engagements concernent :
  - essentiellement, les indemnités de départ en retraite supportées au titre des conventions collectives en vigueur ou d'accords d'entreprise ;
  - accessoirement, les coûts des primes et médailles du travail.
- Hors de France, les engagements concernent essentiellement les plans de pension (régime à prestation définie) de deux filiales américaines (Air Cruisers et Avox Systems) et d'une filiale en Allemagne.

### **1 - Régimes à prestations définies**

Pour les régimes à prestations définies de retraite ou d'assurance médicale connexe, le coût des avantages consentis est déterminé en

utilisant la Méthode des Unités de Crédit Projetées ; des évaluations actuarielles sont menées à chaque clôture annuelle.

Ces calculs intègrent des hypothèses démographiques (date de départ à la retraite, taux de rotation du personnel, mortalité) et financières (taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires).

Lorsque les régimes sont financés, les actifs sont constitués auprès d'organismes assurant le versement des rentes.

L'insuffisance de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations au titre du régime concerné est provisionnée.

L'évaluation des plans de pension fait l'objet d'une évaluation annuelle par des actuaires indépendants.

Les effets cumulés des écarts actuariels, qui résultent d'ajustements liés à l'expérience ou de changements d'hypothèses relevant de la situation financière, économique générale ou liés aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentation annuelle des salaires, durée d'activité...) sont reconnus immédiatement dans le montant de l'engagement du Groupe, par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, « Autres éléments du Résultat Global », en application de l'IAS 19 révisée.

Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement par contrepartie du résultat.

Le coût des avantages postérieurs à l'emploi est présenté au compte de résultat de la façon suivante :

- le coût des services courants (i.e. de la période) et le coût des services passés sont présentés en tant que charge de personnel ;
- la différence entre le produit du rendement attendu des actifs du régime et de la charge de désactualisation de l'engagement de retraite est présentée en tant que charge ou produit financier ;
- le coût des services passés est comptabilisé en « Autres charges et produits opérationnels » ;
- l'effet des éventuelles réductions ou liquidations des régimes.

Les provisions relatives aux avantages postérieurs à l'emploi figurent au bilan dans le poste « Provisions non courantes », pour la totalité de leur montant.

### **2 - Régimes à cotisations définies**

Les sommes dues au titre de ces régimes sont comptabilisées en charges de l'exercice.

## **U) Rémunération en actions**

En application de la norme IFRS 2, les options de souscription ou d'achat d'actions, accordées après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005, doivent être évaluées à leur juste valeur calculée à la date d'attribution de ces options.

Le Groupe est engagé dans des plans d'options sur actions de la société Zodiac Aerospace octroyés à certains salariés et membres du Directoire.

La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options constitue une charge dont l'enregistrement est effectué en fonction des services rendus et au moment où ils le sont. Cette charge est évaluée sur le fondement des calculs actuariels reposant sur des hypothèses comportementales basées sur les observations passées. Le coût est réparti sur la période d'acquisition des droits. Le montant total de la charge à constater est évalué par référence à la juste valeur des options octroyées, en utilisant le modèle binomial.

La charge est comptabilisée dans le résultat de l'exercice par contrepartie des capitaux propres.

## V) Produits des activités ordinaires

Les ventes de produits et de marchandises sont comptabilisées, conformément à la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété, c'est-à-dire le plus souvent lors de l'expédition.

Les revenus liés aux prestations de services sont enregistrés sur la durée et selon les modalités du contrat. Ils sont reconnus lorsque le résultat de la transaction peut être déterminé de façon fiable, et en fonction de l'avancement de la prestation rendue par le Groupe. Le revenu résultant de l'exécution des contrats à long terme est comptabilisé en utilisant la méthode du pourcentage d'avancement déterminé, soit en pourcentage des coûts encourus par rapport aux coûts totaux estimés à terminaison, soit selon les étapes techniques définies au contrat, et en particulier, les phases essentielles de performance (preuve de l'installation ou livraison des équipements).

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. De même, le coût des actions commerciales corrélées aux ventes est déduit du chiffre d'affaires.

## W) Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amortis et font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an pour la clôture annuelle.

Les autres actifs immobilisés à durée d'utilité finie (immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amorties) font l'objet de tests de perte de valeur à chaque fois qu'il existe un indice que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrables. Les tests de dépréciation des frais de développement capitalisés sont effectués, projet par projet, sur la base des projections actualisées des flux de trésorerie futurs relatifs au projet.

Ces tests consistent à comparer la valeur comptable d'un actif à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de ventes et la valeur d'utilité d'un actif ou d'un groupe d'actifs. La valeur d'utilité est estimée par une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus sur la base d'un taux de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital pour le Groupe.

Les tests de perte de valeur sont réalisés pour chaque actif individuellement, à moins que l'actif pris isolément ne génère pas d'entrée de trésorerie largement indépendante d'autres actifs ou groupes d'actifs. Dans ce cas, comme pour les écarts d'acquisitions qui par principe ne génèrent pas de flux de trésorerie indépendants, la valeur recouvrable de l'actif est déterminée par celle de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle l'actif appartient et qui est le plus petit groupe homogène d'actifs identifiables générant des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs ou groupes d'actifs.

Les unités et groupes d'unités génératrices de trésorerie identifiés par le Groupe au sens de la norme IAS 36 « Dépréciations d'actifs » correspondent à l'organisation opérationnelle du Groupe, mise en place le 1<sup>er</sup> septembre 2012, par branche d'activité, ou pour la branche Aircraft Systems, par lignes de produits. Elles sont au nombre de 9, cf. note 13.1.

À chaque date de clôture, les entités du Groupe apprécient s'il existe des événements ou circonstances indiquant qu'un actif a pu perdre de la valeur. De tels événements ou circonstances comprennent, notamment, des changements significatifs défavorables, présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique (débouchés commerciaux, sources d'approvisionnement, évolution d'indices ou de coûts, etc.) ou les hypothèses ou objectifs retenus par le Groupe (plan à moyen terme, études de rentabilité, part de marché, carnet de commandes, réglementation, litiges, etc.).

S'il existe de tels événements ou circonstances, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement est estimée. Si la valeur comptable excède sa valeur recouvrable, l'actif est considéré comme ayant perdu de sa valeur et sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par le biais de l'enregistrement d'une dépréciation.

S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la valeur recouvrable de l'UGT à laquelle l'actif appartient est déterminée.

Lorsqu'un test sur les actifs d'une filiale fait ressortir une perte de valeur de l'UGT, la perte de valeur est affectée en premier lieu à l'écart d'acquisition attaché, puis aux actifs de cette unité au prorata de leurs valeurs comptables.

En cas de perte de valeur avérée, toute dépréciation comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition est définitive. Pour les autres actifs, les indices de perte de valeur sont analysés à chaque clôture ultérieure et, s'il existe des changements favorables dans les estimations qui avaient conduit précédemment à une dépréciation, une reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

## X) Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Un actif immobilisé, ou un groupe d'actifs et de passifs est détenu en vue de la vente lorsque sa valeur sera principalement recouvrée par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue.

Pour que ce soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. À la clôture, les actifs détenus en vue de la vente sont valorisés à leur valeur comptable qui est inférieure à la juste valeur diminuée des coûts de ventes.

## Y) Principes de présentation des informations financières IFRS

Le Groupe a fait le choix d'isoler les éléments non récurrents significatifs au sein de son résultat opérationnel.

La partie non récurrente est présentée après le sous-total « Résultat opérationnel courant » (ROC) sur une ligne « Éléments opérationnels non courants » ; le sous-total en résultant étant le « Résultat opérationnel » (RO).

L'agrégat « Endettement financier » utilisé par le Groupe dans sa communication est la somme des postes « Dettes financières courantes et non courantes » diminués du poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

La présentation du bilan et du compte de résultat a été revue conformément à IAS 1 « Présentation des états financiers ».

Au bilan, les actifs/passifs faisant partie du cycle d'exploitation du Groupe sont classés en courant.

Tous les autres actifs/passifs sont classés en non courant.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 1 révisée, le Groupe a choisi de présenter les produits et charges comptabilisés dans deux états : un compte de résultat et un état du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres.

Un résultat net par action « retraité » est calculé pour le Groupe afin d'éliminer les effets des cessions d'activité et de l'incidence des frais d'acquisitions exposés dans le cadre de croissance externe en application de la norme IFRS 3 révisée.

## Z) Résultat par action

Le résultat par action, tel que présenté en regard du résultat net IFRS, est calculé en conformité avec l'IAS 33 « Résultat par action ».

Le résultat de base par action doit être calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions de l'entité par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle sont déduites du nombre moyen d'actions en circulation.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

## AA) Informations sectorielles

L'information sectorielle est présentée conformément à la norme IFRS 8.

Les activités opérationnelles du Groupe sont organisées et gérées séparément suivant la nature des produits et des services rendus. Chaque secteur représente un domaine d'activité stratégique qui propose différents produits et sert différents marchés. Ces secteurs correspondent au découpage du reporting interne utilisé par le management du Groupe pour le suivi des activités du Groupe.

Des changements d'organisation ont été annoncés par le Groupe à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2015. Depuis cette date, le Groupe est organisé autour de deux activités :

- L'activité Aircraft Interiors rassemble principalement les activités liées au marché « BFE » - Buyer Furnished Equipment, constitué pour l'essentiel des compagnies aériennes.
- L'activité Systems regroupe essentiellement les activités réalisées en « SFE » - Supplier Furnished Equipment, c'est-à-dire essentiellement auprès des constructeurs. Cette activité rassemble les branches Aircraft Systems et AeroSafety.

Ces activités sont supportées par Zodiac Aerospace Services, une structure interne dédiée au service après-vente.

Ces changements n'ont pas d'effet sur la définition des secteurs opérationnels pour l'exercice clos le 31 août 2015. Les impacts de la nouvelle organisation opérationnelle sur l'information sectorielle seront analysés au cours de l'exercice 2015/2016.

Jusqu'au 31 août 2015, le Groupe Zodiac Aerospace était organisé en 5 branches opérationnelles :

- AeroSafety ;
- Aircraft Systems ;
- Seats<sup>(1)</sup> ;
- Cabin & Structures<sup>(1)</sup> ;
- Galleys & Equipment<sup>(1)</sup>.

(1) Ces branches opérationnelles étaient regroupées dans le secteur Aircraft Interiors dont le détail figure ci-après.

La norme IFRS 8 autorise le regroupement de certains secteurs pour les besoins de la publication des informations financières, lorsque les unités regroupées présentent des caractéristiques économiques similaires :

- natures de produits et services similaires ;
- typologies de clients identiques ;
- profils de rentabilité à long terme « équivalents ».

Compte tenu de l'analyse menée, au regard des profils de rentabilité et de la nature des produits vendus, le Groupe avait choisi de regrouper, jusqu'au 31 août 2015, son information sectorielle sous 3 secteurs présentant des caractéristiques économiques similaires :

- AeroSafety ;
- Aircraft Systems ;
- Activités Aircraft Interiors regroupant l'ensemble des 3 autres branches.

Les supports internes d'analyse des performances et d'allocation des ressources reposant également sur une approche géographique, le Groupe présente également ses éléments d'information sectorielle selon l'approche géographique suivante :

- France ;
- Autres pays d'Europe ;
- États-Unis ;
- Autres pays d'Amériques ;
- Reste du monde.

Les données financières présentées pour l'information sectorielle suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers du Groupe.

### AeroSafety

Au sein de ce secteur monobranche, le Groupe conçoit, développe, produit et commercialise des :

- systèmes d'évacuation pour avions : toboggans pour aviation civile, flottabilités de secours des hélicoptères, etc. ;
- systèmes de parachutes et de protection pour les marchés militaires et civils ;
- systèmes d'arrêt d'urgence : systèmes de relevages et filets/freins mécaniques ou textiles pour les applications militaires ;
- systèmes de frein en ciment cellulaire pour les applications civiles ;
- systèmes et technologies élastomères ;
- systèmes d'interconnexion électrique.

### Aircraft Systems

Ce secteur monobranche conçoit, développe, produit et commercialise des :

- systèmes de gestion de la puissance électrique pour l'aéronautique ;
- actionneurs, capteurs et moteurs électriques pour l'aéronautique ;
- calculateurs embarqués pour l'aéronautique ;
- systèmes de carburant pour l'aéronautique et la Formule 1 ;
- systèmes oxygène pour l'aéronautique ;
- systèmes hydrauliques et régulation pour l'aéronautique ;
- systèmes de distribution d'eau, sanitaire et blocs toilettes ;
- systèmes IFEC (In Flight Entertainment and Connectivity) ;
- systèmes de télémesure et télécommunication appliqués à l'aéronautique et l'espace sur des marchés tant militaires que civils ;
- conception, fabrication et commercialisation de systèmes de conditionnement d'air à cycle de vapeur, contrôle de prélèvement d'air et de pressurisation cabine.

### Aircraft Interiors

Ce secteur multibranche conçoit, développe, produit et commercialise, essentiellement pour l'aviation civile, à travers trois branches :

- Seats : sièges passagers (toutes classes : première, affaire, économique) et d'équipages, sacs « airbags » ;
- Cabin & Structures : systèmes cabine : intérieurs de cabine complets, coffres à bagages, séparateurs de classe, panneaux d'habillage, solutions de réaménagement de cabines, notamment pour avions gros porteurs en configuration VIP ;
- Galleys & Equipment : équipements de cabines : systèmes de réfrigération, trolleys, galleys, containers cargo, etc.

Concernant la concentration du portefeuille client, le Groupe a un client avec lequel il réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 583,9 M€ provenant des différents secteurs opérationnels.

## NOTE 2 - GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### A) Risque de taux

Le financement de l'ensemble des filiales du Groupe est centralisé. La dette du Groupe au 31 août 2015 est principalement exposée aux variations de l'Euribor.

Le Groupe a mis en place des instruments de couverture de taux sous forme de swaps contre les variations :

- 1) de l'Euribor 3 mois, pour un montant de 125 M€, à un taux de 0,37 % et à échéance au 29 juillet 2016 ;
- 2) de l'Euribor 6 mois, pour un montant de 270 M€, à un taux de 0,46 % et à échéance 25 juillet 2016 ;
- 3) de l'Euribor 6 mois, pour un montant de 50 M€, à un taux de 1,11 % et à échéance 25 juillet 2018.

La juste valeur des instruments de couverture utilisés par le Groupe au 31 août 2015 est :

Swap	Nominal	Moins d'un an		Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers d'euros)		
		Plus d'un an		
EUR	445 000	395 000	50 000	(3 041)

(1) Elle correspond au montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale.

Au 31 août 2015, l'impact de cette valeur de marché est comptabilisé en capitaux propres à hauteur de 3 041 K€.

Sur la base de la dette financière courante et non courante de 1 430 M€ au 31 août 2015 (voir note 21 - Dettes financières), et sur la base des couvertures non déqualifiées et subsistantes à la clôture, une variation de 10 points de base des taux d'intérêt aurait généré sur l'exercice passé une variation des charges financières de :

- 1,2 M€ hors effet des couvertures de taux ;
- 0,8 M€ en tenant compte des couvertures de taux.

### B) Risque de change

#### 1. Couverture

La quasi totalité de l'exposition du Groupe au risque de transaction sur ses opérations commerciales et industrielles, concerne la parité euro/dollar US.

Les instruments de couverture utilisés par le Groupe au 31 août 2015 pour couvrir les risques de change sont :

Ventes à terme Dev1/Dev2	Nominal	Moins d'un an		Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers de devises : Dev1)		
		Plus d'un an		
USD/EUR	851 760 <sup>(2)</sup>	725 860	125 900	(8 307)
USD/GBP	14 800 <sup>(2)</sup>	14 800	-	(383)
USD/CAD	58 020 <sup>(2)</sup>	50 100	7 920	(3 067)
USD/CZK	2 700 <sup>(2)</sup>	2 700	-	(349)
EUR/GBP	700 <sup>(2)</sup>	700	-	-

(1) Elle correspond au montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale.

(2) Soit 812 067 K€.

Achats à terme Dev1/Dev2	Nominal	Moins d'un an		Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers de devises : Dev1)		
		Plus d'un an		
EUR/GBP	670 <sup>(2)</sup>	670	-	16
USD/EUR	-	-	-	-

(1) Elle correspond au montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale.

(2) Soit 654 K€.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Valeur au bilan (en milliers d'euros)	Actif		Passif	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Couvertures de juste valeur	214	–	15 758	–
Couvertures de flux futurs	7 887	2 181	6 131	485

Au 31 août 2015, des couvertures de flux futurs étaient mises en place à hauteur de :

- 691,8 MUSD pour couvrir 84 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/EUR (chiffre d'affaires – achats) estimée pour l'exercice 2015/2016 ;
- 47,5 MUSD pour couvrir 85 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/CAD (chiffre d'affaires – achats) estimée pour l'exercice 2015/2016.

L'impact de la juste valeur de ces couvertures sur les capitaux propres est de + 5 648 K€ à la clôture, dont + 2 213 K€ sont à échéance supérieure à un an.

Une variation de 10 cents de la parité du dollar contre les principales devises utilisées dans le Groupe aurait eu un impact de 379 M€ sur le chiffre d'affaires de l'exercice.

La variation porte essentiellement sur la parité euro/dollar dont le cours moyen de transaction a été de 1,21 sur l'exercice, contre 1,36 sur l'exercice précédent.

Une variation de 10 cents du cours moyen du dollar de transaction sur les flux nets et de sa parité croisée avec les autres devises (passage de 1,26 à 1,36) aurait eu un impact négatif, hors couverture, de 70 M€ sur le résultat opérationnel courant.

Une variation de 10 cents (passage de 1,16 à 1,26) du dollar de conversion et de sa parité croisée avec les autres devises aurait eu un impact négatif de l'ordre de 4 M€ sur le résultat opérationnel courant.

L'impact sur le résultat opérationnel courant des couvertures de change mises en place durant l'exercice 2014/2015 (différence entre le cours moyen mensuel des devises et le cours spot des couvertures) a été négatif de 67 M€.

## 2. Exposition

L'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change bilanciel repose sur les montants notionnels des transactions libellées dans une devise différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée, à la clôture de l'exercice présenté.

La seule devise significative dans le Groupe est le dollar US et les opérations concernées sont les transactions contre EUR, GBP, THB, CAD, CZK et BRL.

(en millions de USD)	Au 31 août 2015
Actifs financiers	437,6
Passifs financiers	212,9
Position nette avant gestion	224,7
Dérivés de couverture	187,4
Position nette après couvertures	37,3

L'analyse de sensibilité du résultat net au risque de change du dollar US mesure l'effet d'une variation de cette devise sur la position nette en dollar US.

Une appréciation de 10 % de la valeur du dollar US par rapport à sa parité de clôture avec chacune des devises, au 31 août 2015, portant sur l'exposition bilancielle aurait eu pour conséquence une augmentation du résultat net à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour les besoins de cette analyse, toutes les autres variables, en particulier les taux d'intérêt, sont supposées rester constantes :

(en millions d'euros)	Au 31 août 2015
Impact sur le résultat net <sup>(1)</sup>	5,3

(1) Sur la base d'un taux d'impôt moyen de 24 %.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**C) Risque de liquidité**

(en milliers d'euros)

	Valeur comptable à la clôture	Non échus et retards < 30 jours, non dépréciés	Échus de plus de 30 jours et non dépréciés à la clôture					Échus et dépréciés
			(nombre de jours)					
			31-90	91-180	181-360	>361	Total	
Clients au 31/08/2014	897 394	790 671	62 460	30 012	9 810	2 804	105 086	1 637
Clients au 31/08/2015	1 010 990	816 560	82 396	62 540	34 525	13 934	193 395	1 035

L'augmentation des encours clients est de 12,7 % au taux de clôture. À taux et périmètre constants, les encours clients diminuent de 12,3 %.

**Flux futurs liés aux passifs financiers**

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Dette financière brute (en K€) <sup>(1)</sup>	(642 168)	(45 459)	(412 257)	(44 205)	(503 745)
Dérivés de couverture de taux (en K€) <sup>(2)</sup>	(1 062)	(411)	(371)	-	-
Dettes fournisseurs (en K€)	(431 481)	(1 335)	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux USD (en KUSD)	(352 700)	(24 600)	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux EUR (en K€)	245 125	15 687	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux CAD (en KCAD)	53 490	8 327	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux GBP (en KGBP)	6 459	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux CZK (en KCZK)	55 605	-	-	-	-

(1) Dette financière et flux d'intérêts basés sur l'hypothèse d'un taux d'intérêt constant sur la période à 3,00 %.

(2) Flux d'intérêts liés à la couverture de taux par swap contre Euribor 3 mois dont le taux variable est estimé à 0,15 et swap contre Euribor 6 mois dont le taux variable est estimé à 0,30 sur la période considérée.

### NOTE 3 - INFORMATION SECTORIELLE

L'organisation du Groupe et des facteurs utilisés pour déterminer les secteurs opérationnels, ainsi que les produits et services rendus par les différents secteurs opérationnels sont décrits dans le paragraphe AA de la note 1 « Principes comptables appliqués ».

Les notes ventilées par zone géographique, le sont par pays d'implantation, à l'exception du chiffre d'affaires dont la ventilation est donnée également par zone géographique de localisation des clients.

#### A - ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

##### Note 3.1 - Composition du chiffre d'affaires consolidé par branche et par zone géographique de localisation des clients

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	91 524	126 212	218 198	49 923	88 914	574 771
Aircraft Systems	367 103	360 267	337 209	66 875	165 998	1 297 452
Activités Aircraft Interiors	50 483	391 469	751 088	299 113	810 136	2 302 289
<b>TOTAL</b>	<b>509 110</b>	<b>877 948</b>	<b>1 306 495</b>	<b>415 911</b>	<b>1 065 048</b>	<b>4 174 512</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	103 960	148 216	232 029	56 794	93 517	634 516
Aircraft Systems	405 113	362 078	456 821	82 220	153 598	1 459 830
Activités Aircraft Interiors	108 139	454 298	973 659	325 353	975 959	2 837 408
<b>TOTAL</b>	<b>617 212</b>	<b>964 592</b>	<b>1 662 509</b>	<b>464 367</b>	<b>1 223 074</b>	<b>4 931 754</b>

##### Note 3.2 - Composition du chiffre d'affaires consolidé par branche et par zone géographique d'implantation

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	189 567	34 440	281 013	27 545	42 204	574 769
Aircraft Systems	743 825	108 602	373 069	–	71 955	1 297 451
Activités Aircraft Interiors	389 946	638 322	1 171 111	90 255	12 658	2 302 292
<b>TOTAL</b>	<b>1 323 338</b>	<b>781 364</b>	<b>1 825 193</b>	<b>117 800</b>	<b>126 817</b>	<b>4 174 512</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	212 686	38 069	310 386	25 301	48 074	634 516
Aircraft Systems	783 573	95 124	498 337	–	82 796	1 459 830
Activités Aircraft Interiors	526 634	617 138	1 590 540	86 288	16 808	2 837 408
<b>TOTAL</b>	<b>1 522 893</b>	<b>750 331</b>	<b>2 399 263</b>	<b>111 589</b>	<b>147 678</b>	<b>4 931 754</b>

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 3.3 - Composition du chiffre d'affaires consolidé par branche avec ventilation du chiffre d'affaires intersecteurs**

(en milliers d'euros)	CA y compris intersecteurs	CA intersecteurs	CA consolidé
<b>Au 31 août 2014</b>			
AeroSafety	595 347	(20 578)	574 769
Aircraft Systems	1 356 289	(58 838)	1 297 451
Activités Aircraft Interiors	2 399 777	(97 485)	2 302 292
<b>TOTAL</b>	<b>4 351 413</b>	<b>(176 901)</b>	<b>4 174 512</b>
<b>Au 31 août 2015</b>			
AeroSafety	664 021	(29 505)	634 516
Aircraft Systems	1 534 942	(75 112)	1 459 830
Activités Aircraft Interiors	2 986 443	(149 035)	2 837 408
<b>TOTAL</b>	<b>5 185 406</b>	<b>(253 652)</b>	<b>4 931 754</b>

**Note 3.4 - Résultat opérationnel courant par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	33 133	5 231	68 663	1 068	3 912	112 007
Aircraft Systems	101 098	21 457	60 472	–	4 105	187 132
Activités Aircraft Interiors	62 964	103 219	94 467	20 043	4 761	285 454
Société Zodiac Aerospace	(18 132)	–	(34)	–	–	(18 166)
<b>TOTAL</b>	<b>179 063</b>	<b>129 907</b>	<b>223 568</b>	<b>21 111</b>	<b>12 778</b>	<b>566 427</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	41 128	5 354	67 432	1 472	2 962	118 348
Aircraft Systems	118 147	9 745	85 381	8	3 530	216 811
Activités Aircraft Interiors	60 305	106 071	(198 045)	16 060	9 495	(6 114)
Société Zodiac Aerospace	(16 206)	–	938	–	–	(15 268)
<b>TOTAL</b>	<b>203 374</b>	<b>121 170</b>	<b>(44 294)</b>	<b>17 540</b>	<b>15 987</b>	<b>313 777</b>

**Note 3.5 - Résultat net par branche**

(en milliers d'euros)	AeroSafety	Aircraft Systems	Activités Aircraft Interiors	Société Zodiac Aerospace	Total
<b>Au 31 août 2014</b>					
Résultat net	72 663	122 450	190 698	(32 208)	353 603
<b>Au 31 août 2015</b>					
Résultat net	77 847	146 490	(2 729)	(37 077)	184 531

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 3.6 - Résultat financier par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	(1 261)	(22)	245	(212)	(457)	(1 707)
Aircraft Systems	(3 607)	600	(558)	–	(637)	(4 202)
Activités Aircraft Interiors	1 110	(661)	(800)	549	(643)	(445)
Société Zodiac Aerospace	(27 811)	–	406	–	–	(27 405)
<b>TOTAL</b>	<b>(31 569)</b>	<b>(83)</b>	<b>(707)</b>	<b>337</b>	<b>(1 737)</b>	<b>(33 759)</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	(1 487)	150	1 142	(381)	(174)	(750)
Aircraft Systems	(8 341)	279	(517)	–	(809)	(9 388)
Activités Aircraft Interiors	534	(2 669)	(4 400)	5 255	161	(1 119)
Société Zodiac Aerospace	(16 582)	–	(1 086)	–	–	(17 668)
<b>TOTAL</b>	<b>(25 876)</b>	<b>(2 240)</b>	<b>(4 861)</b>	<b>4 874</b>	<b>(822)</b>	<b>(28 925)</b>

**Note 3.7 - Charge d'impôt par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	(10 772)	(1 145)	(23 002)	(98)	(263)	(35 280)
Aircraft Systems	(28 479)	(6 010)	(18 565)	–	(907)	(53 961)
Activités Aircraft Interiors	(23 106)	(21 150)	(30 977)	(5 086)	(195)	(80 514)
Société Zodiac Aerospace	16 432	–	(67)	–	–	16 365
<b>TOTAL</b>	<b>(45 925)</b>	<b>(28 305)</b>	<b>(72 611)</b>	<b>(5 184)</b>	<b>(1 365)</b>	<b>(153 390)</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	(13 531)	(1 140)	(23 432)	(85)	(467)	(38 655)
Aircraft Systems	(36 025)	(3 567)	(26 557)	–	(557)	(66 706)
Activités Aircraft Interiors	(20 993)	(21 538)	75 025	(6 226)	(1 630)	24 638
Société Zodiac Aerospace	8 424	–	(3 435)	–	–	4 989
<b>TOTAL</b>	<b>(62 125)</b>	<b>(26 245)</b>	<b>21 601</b>	<b>(6 311)</b>	<b>(2 654)</b>	<b>(75 734)</b>

## B - ÉLÉMENTS DU BILAN

### Note 3.8 - Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition par branche et par zone géographique

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	5 380	11 334	63 114	31 315	2 784	113 927
Aircraft Systems	588 827	22 133	264 124	–	7 394	882 478
Activités Aircraft Interiors	33 586	630 485	715 852	4 290	1 118	1 385 331
Société Zodiac Aerospace	16 687	–	(15)	–	–	16 672
<b>TOTAL</b>	<b>644 480</b>	<b>663 952</b>	<b>1 043 075</b>	<b>35 605</b>	<b>11 296</b>	<b>2 398 408</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	5 045	12 347	73 077	29 774	2 946	123 189
Aircraft Systems	613 726	22 767	408 704	–	4 859	1 050 056
Activités Aircraft Interiors	34 324	650 008	841 244	3 894	1 302	1 530 772
Société Zodiac Aerospace	17 504	–	(18)	–	–	17 486
<b>TOTAL</b>	<b>670 599</b>	<b>685 122</b>	<b>1 323 007</b>	<b>33 668</b>	<b>9 107</b>	<b>2 721 503</b>

### Note 3.9 - Stocks par branche et par zone géographique

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	49 734	3 141	55 929	7 824	13 588	130 216
Aircraft Systems	206 791	24 521	76 676	–	13 730	321 718
Activités Aircraft Interiors	85 317	98 013	326 250	14 965	31 783	556 328
Société Zodiac Aerospace	–	–	–	–	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>341 842</b>	<b>125 675</b>	<b>458 855</b>	<b>22 789</b>	<b>59 101</b>	<b>1 008 262</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	53 469	3 281	66 461	7 252	17 460	147 923
Aircraft Systems	225 306	21 628	112 087	–	17 126	376 147
Activités Aircraft Interiors	114 577	112 016	534 483	13 483	42 071	816 630
Société Zodiac Aerospace	–	–	–	–	–	–
<b>TOTAL</b>	<b>393 352</b>	<b>136 925</b>	<b>713 031</b>	<b>20 735</b>	<b>76 657</b>	<b>1 340 700</b>

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 3.10 - Clients par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	44 088	5 353	55 296	5 135	8 687	118 559
Aircraft Systems	192 456	15 432	67 329	–	12 549	287 766
Activités Aircraft Interiors	105 460	96 196	270 962	15 773	2 656	491 047
Société Zodiac Aerospace	22	–	–	–	–	22
<b>TOTAL</b>	<b>342 026</b>	<b>116 981</b>	<b>393 587</b>	<b>20 908</b>	<b>23 892</b>	<b>897 394</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	46 811	6 340	58 808	5 278	9 933	127 170
Aircraft Systems	167 689	15 384	97 174	–	15 821	296 068
Activités Aircraft Interiors	92 794	89 966	386 766	13 275	3 234	586 035
Société Zodiac Aerospace	1 717	–	–	–	–	1 717
<b>TOTAL</b>	<b>309 011</b>	<b>111 690</b>	<b>542 748</b>	<b>18 553</b>	<b>28 988</b>	<b>1 010 990</b>

**Note 3.11 - Provisions non courantes et courantes par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	19 038	116	8 088	132	216	27 590
Aircraft Systems	49 634	5 497	14 824	–	185	70 140
Activités Aircraft Interiors	20 229	61 810	19 893	1 910	1 107	104 949
Société Zodiac Aerospace	4 234	–	–	–	–	4 234
<b>TOTAL</b>	<b>93 135</b>	<b>67 423</b>	<b>42 805</b>	<b>2 042</b>	<b>1 508</b>	<b>206 913</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	19 734	136	11 497	303	611	32 281
Aircraft Systems	49 096	5 691	17 413	–	371	72 571
Activités Aircraft Interiors	24 703	56 173	98 139	3 904	1 483	184 402
Société Zodiac Aerospace	3 866	–	–	–	–	3 866
<b>TOTAL</b>	<b>97 399</b>	<b>62 000</b>	<b>127 049</b>	<b>4 207</b>	<b>2 465</b>	<b>293 120</b>

**Note 3.12 - Fournisseurs par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	11 287	1 351	8 909	2 066	3 553	27 166
Aircraft Systems	79 441	8 950	23 701	–	2 928	115 020
Activités Aircraft Interiors	25 807	58 179	134 882	4 235	7 055	230 158
Société Zodiac Aerospace	6 916	–	–	–	–	6 916
<b>TOTAL</b>	<b>123 451</b>	<b>68 480</b>	<b>167 492</b>	<b>6 301</b>	<b>13 536</b>	<b>379 260</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	11 716	1 052	16 174	2 562	3 151	34 655
Aircraft Systems	82 716	10 815	46 090	–	3 113	142 734
Activités Aircraft Interiors	33 741	50 335	146 180	4 456	8 367	243 079
Société Zodiac Aerospace	12 348	–	–	–	–	12 348
<b>TOTAL</b>	<b>140 521</b>	<b>62 202</b>	<b>208 444</b>	<b>7 018</b>	<b>14 631</b>	<b>432 816</b>

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 3.13 - Personnel et organismes sociaux par branche et par zone géographique**

(en milliers d'euros)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2014</b>						
AeroSafety	18 752	507	7 304	236	2 054	28 853
Aircraft Systems	65 797	4 444	12 145	–	2 292	84 678
Activités Aircraft Interiors	15 384	17 265	32 360	6 083	2 555	73 647
Société Zodiac Aerospace	8 503	–	–	–	5	8 508
<b>TOTAL</b>	<b>108 436</b>	<b>22 216</b>	<b>51 809</b>	<b>6 319</b>	<b>6 906</b>	<b>195 686</b>
<b>Au 31 août 2015</b>						
AeroSafety	20 118	582	5 238	271	2 339	28 548
Aircraft Systems	66 437	3 927	15 488	–	2 001	87 853
Activités Aircraft Interiors	17 550	16 908	49 287	7 282	2 804	93 831
Société Zodiac Aerospace	8 370	–	–	–	–	8 370
<b>TOTAL</b>	<b>112 475</b>	<b>21 417</b>	<b>70 013</b>	<b>7 553</b>	<b>7 144</b>	<b>218 602</b>

**NOTE 4 - PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES**

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Ventes de biens	4 533 186	3 890 724
Prestations de services	398 567	283 788
Intérêts	1 853	1 510
Redevances	3 430	2 693
<b>TOTAL</b>	<b>4 937 036</b>	<b>4 178 715</b>

**NOTE 5 - CHARGES DE PERSONNEL**

**Note 5.1 - Information sur la composition des charges**

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Salaires et charges <sup>(1)</sup>	1 469 985	1 200 846
Participation	13 760	12 840
Juste valeur des stock-options et actions gratuites	6 633	7 826
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>1 490 378</b>	<b>1 221 512</b>

(1) Dont 499 K€ de charges sociales liées aux stock-options au 31 août 2014 et 250 K€ au 31 août 2015.

(2) À taux de change constant, la masse salariale au 31 août 2015 serait de 1 370 700 K€, soit une augmentation de 12,2 %. L'effectif moyen est passé de 28 061 à 31 171, soit une augmentation de 11,1 %.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 5.2 - Paiements en actions**

**1) Options de souscription d'actions**

Les Assemblées Générales Mixtes du 16 décembre 2004, du 8 janvier 2008 et du 10 janvier 2011 ont autorisé le Directoire à attribuer en une ou plusieurs fois, des options de souscription d'actions à des membres du personnel des sociétés du Groupe.

Les principales caractéristiques des plans mis en place sont les suivantes :

Année de mise en place des plans	Prix de souscription en euros	Date limite de levée des options	Nombre d'options non exercées au 31/08/2015
03/12/2007	8,22	03/12/2015	128 035
03/12/2007	8,22	03/12/2015	471 400
04/12/2008	5,87	04/12/2016	141 125
10/12/2009	4,72	10/12/2017	273 540
10/12/2010	10,15	10/12/2018	433 147
29/12/2011	12,47	29/12/2019	258 150
29/12/2011	12,47	29/12/2019	309 950
13/05/2013	18,91	13/05/2021	492 281
04/12/2013	24,34	04/12/2021	478 375
12/02/2015	29,50	12/02/2023	699 465
<b>TOTAL</b>			<b>3 685 468</b>

Le nombre d'options émises au cours de l'exercice et leur prix moyen d'exercice pondéré ont évolué de la façon suivante :

Nombre d'options	2014/2015	2013/2014
<b>AU 1<sup>ER</sup> SEPTEMBRE</b>	<b>4 133 720</b>	<b>4 602 755</b>
Émises	1 277 900	1 196 250
Annulées	(691 685)	(666 375)
Expirées	(64 535)	(60 875)
Exercées	(969 932)	(938 035)
<b>AU 31 AOÛT</b>	<b>3 685 468</b>	<b>4 133 720</b>

Sur les 1 277 900 options attribuées lors de cet exercice, 560 935 ont été annulées consécutivement à l'attribution d'actions gratuites. En effet, les bénéficiaires de plans d'options de souscription ont la faculté d'opter pour des actions gratuites en lieu et place d'options de souscription d'actions attribuées et ce, dans un ratio d'une action gratuite pour trois options de souscription d'actions accordées. Les options ainsi non attribuées sont annulées. Les 716 965 options restantes attribuées sur cet exercice ne peuvent être exercées avant le 13 février 2016 pour moitié et avant le 13 février 2017 pour l'autre moitié ; il a été par ailleurs annulé 17 500 de ces options après cette attribution pour cause de départ des bénéficiaires, ramenant ainsi le nombre d'options restantes au 31 août 2015 à 699 465.

Les actions issues de ces levées doivent être conservées au minimum jusqu'au 12 février 2018.

Au total, au cours de l'exercice 2014/2015, les exercices d'options de souscription d'actions se sont traduits par la création de l'équivalent de 969 932 actions.

Les 969 932 levées d'options exercées au cours de l'exercice 2014/2015 ont donné lieu à l'émission de 969 932 actions entre le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et le 31 août 2015, à un prix d'attribution moyen de 9,111 €.

**Options émises en février 2015  
d'une durée de vie moyenne de 6 ans**

Juste valeur	6,08 €
Facteurs du modèle d'évaluation binomial utilisé :	
- prix de l'action à la date d'octroi	29,50 €
- prix d'exercice de l'option	29,50 €
- volatilité estimée	28,50 %
- taux d'intérêt sans risque	0,53 %
- taux de dividende espéré de l'action	1,50 %

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

La charge comptabilisée sur l'exercice, au titre des options de souscription d'actions et des actions gratuites, s'élève à 6 633 K€, contre 7 826 K€ sur l'exercice 2013/2014.

À ces montants, viennent s'ajouter 250 K€ de charges sociales sur l'exercice 2014/2015, et 499 K€ sur l'exercice 2013/2014.

**2) Plan d'attribution gratuite d'actions aux bénéficiaires d'option de souscription d'actions (en substitution d'une partie des attributions d'option de souscription d'actions)**

Dans le cadre du plan annuel, il a été attribué 716 965 options de souscription, nettes des annulations, et 437 806 actions gratuites. Pour chaque bénéficiaire, hormis les membres du Comité Exécutif (pour ceux-ci, voir le chapitre « Rémunérations et avantages », tableau 9 pour les options attribuées et tableau 10 pour les actions attribuées), et hormis deux dirigeants de la société Greenpoint Technologies, l'acquisition des actions gratuites le sera à hauteur de 50 % de la quotité totale sous condition de présence au terme de deux ans ou de quatre ans, soit le 12 février 2017 (sauf cas de décès), condition à laquelle viendra s'ajouter une condition de performance de 50 % de la quotité totale.

Les actions livrées seront soumises à une période de conservation de deux ans, si la période d'acquisition est de deux ans, et ne seront pas soumises à une période de conservation si la période d'acquisition est de quatre ans.

Les actions, au titre de la condition de performance, sont acquises dans le cas où l'objectif tel que défini par le calcul de la rémunération variable des bénéficiaires est atteint à 100 %, en moyenne sur les exercices 2014/2015 et 2015/2016. Le nombre d'actions acquises est réduit en cas d'atteinte partielle de l'objectif jusqu'à s'annuler en cas d'atteinte à 75 % en moyenne sur les exercices 2014/2015 et 2015/2016.

Le nombre d'actions acquises dans ce cas est proportionnel entre ces deux bornes.

Au 31 août 2015, la condition de performance au titre de l'exercice 2014/2015 n'a pas été atteinte.

	Actions 2 + 2 attribuées en février 2015 <sup>(1)</sup>	Actions 4 + 0 attribuées en février 2015 <sup>(2)</sup>
Juste valeur	26,35 €	26,69 €
Facteurs du modèle d'évaluation Black & Scholes utilisé :		
- prix de l'action à la date d'octroi	29,50 €	29,50 €
- volatilité estimée	20,30 %	22,40 %
- taux d'intérêt sans risque	0,21 %	0,33 %
- taux de dividende espéré de l'action	1,50 %	1,50 %

(1) Période d'acquisition de deux ans, période de conservation de deux ans.

(2) Période d'acquisition de quatre ans, pas de période de conservation.

Pour les deux dirigeants de la société Greenpoint Technologies, les périodes d'acquisition et de conservation sont les suivantes : la période d'acquisition est de 2 ans pour 50 % des actions, avec une période de conservation de 2 ans. Pour 25 % des actions liées à la performance sur l'exercice 2016/2017, la période d'acquisition est de 3 ans, avec une période de conservation de 1 an. Pour 25 % des actions liées à la performance sur l'exercice 2017/2018, la période d'acquisition est de 4 ans, sans période de conservation.

Les conditions de performance définies contractuellement lors du rachat de cette société sont les suivantes :

- Sur chacun des quatre exercices fiscaux suivants (2014/2015 à 2017/2018) est mesurée la condition de performance de 25 % des actions gratuites.
- Pour chaque exercice, si l'EBITDA est supérieur ou égal à l'objectif défini pour l'exercice, la condition de performance pour les actions gratuites attribuables sur l'exercice est considérée comme remplie.

Si l'EBITDA est supérieur à 75 % de l'objectif mais inférieur à 100 % de l'objectif, la formule suivante s'appliquera :

$$\text{Nombre d'actions gratuites attribuées pour l'exercice} \times \frac{\text{EBITDA Réalisé} - 75 \% (\text{EBITDA Objectif})}{\text{EBITDA Objectif} - 75 \% (\text{EBITDA Objectif})}$$

Si l'EBITDA est inférieur à 75 % de l'objectif d'un exercice, les actions gratuites attribuables sur l'exercice seront annulées.

### 3) Rapport spécial du Directoire au titre des options de souscription d'actions et des attributions d'actions gratuites

Le rapport détaillé est à la disposition des actionnaires en Assemblée Générale.

#### Concernant les options de souscription d'action et/ou actions de performance des mandataires sociaux :

##### 1. Options de souscription d'actions

###### a. Jusqu'au 31 août 2014

Les options ont une durée de vie de 8 ans. Elles sont attribuées sans rabais par rapport au cours de bourse et sont exerçables par tranche d'un quart de l'attribution à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution.

Cette attribution est quadriennale, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux entrant entre deux attributions quadriennales.

L'attribution se fait au cours du premier trimestre de l'exercice social, sauf contraintes juridiques exceptionnelles, avec un cours d'attribution basé sur la moyenne des cours du titre des 20 séances précédant la date d'attribution.

Les bénéficiaires de plans d'options de souscription ont la faculté d'opter pour des actions gratuites en lieu et place d'options de souscription d'actions attribuées et ce, dans un ratio d'une action gratuite pour trois options de souscription d'actions accordées.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions aux mandataires sociaux sur l'exercice 2014/2015.

Il y a eu deux levées de la part d'un membre du Directoire au cours de l'exercice 2014/2015, pour 47 328 et pour 21 892 options. Ces levées se sont traduites par la création de 69 220 titres.

###### b. À partir du 1<sup>er</sup> septembre 2014

Les mandataires sociaux ne bénéficieront plus de la faculté d'opter au choix pour des options de souscription d'actions ou des actions de performance ; ils ne pourront être attributaires que d'actions de performance assorties d'une condition de performance sur 100 % de celles-ci.

##### 2. Attribution d'actions gratuites et de performance

Les attributions d'actions gratuites et de performance comportent pour leur acquisition deux conditions :

- une de présence,
- une de performance.

**a. La condition de présence** nécessaire à l'acquisition des actions pour les mandataires sociaux est de deux ans après la date d'attribution (à cette condition s'ajoute une durée de conservation de deux ans après la date d'acquisition). Ces attributions ont lieu au cours du premier trimestre de l'exercice social et sont quadriennales, à l'exception des attributions aux nouveaux mandataires sociaux qui seraient désignés entre deux attributions quadriennales.

**b. La condition de performance** s'applique à un pourcentage du nombre d'actions attribuées qui est de 100 % de l'attribution.

La formule de calcul de l'objectif de performance est identique pour tous les bénéficiaires. Elles sont acquises au cas où l'objectif, tel que défini par le calcul de la rémunération variable, est atteint à 100 % en moyenne sur l'exercice d'attribution et le suivant. Le nombre d'actions acquises est réduit en cas d'atteinte partielle de l'objectif jusqu'à s'annuler en cas d'atteinte à 80 % en moyenne.

Le nombre d'actions acquises est proportionnel entre ces deux bornes.

#### Concernant les salariés du Groupe bénéficiant d'options de souscription d'actions :

Au cours de l'exercice, il a été attribué à 225 personnes non membres du Comité Exécutif une quantité totale de 1 009 150 options de souscription d'actions (plan annuel).

Les attributaires ont la possibilité de convertir tout ou partie de ces options en droits d'Attribution Gratuite d'Actions (AGA) sur la base d'un ratio de 3 pour 1. Les options converties en droits d'AGA sont annulées à la création du plan : 401 935 options ont été annulées, tandis que 384 805 droits d'AGA ont été émis. Ces actions gratuites sont soumises à une condition de présence et à des conditions de performance.

Le total des 10 plus fortes attributions d'options de souscription d'actions s'élève à 157 500 options.

Le total des 10 plus fortes attributions d'actions gratuites s'élève à 281 302 actions.

Au cours de l'exercice 2014/2015, la somme des 10 premières levées d'options est de 302 590 options.

Hors membres du Comité Exécutif, la somme des 10 premières levées au cours de l'exercice a été de 120 950 options.

## NOTE 6 - VARIATION DE STOCKS <sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Variation des stocks comptabilisée au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	261 062	138 332
Dépréciations des stocks dotées au cours de l'exercice	(28 401)	(15 867)
Reprises de dépréciations de stocks au cours de l'exercice	5 026	11 440
<b>TOTAL</b>	<b>237 687</b>	<b>133 905</b>

(1) Stocks composants, sous-ensembles, encours, marchandises et produits finis.

(2) Les variations de stocks de composants et sous-ensembles sont comptabilisées dans la ligne « Achats consommés » du compte de résultat.

Le ratio stocks sur chiffre d'affaires (converti au taux de clôture) est de 27,6 % à fin août 2015, contre 23,5 % sur l'exercice précédent, à périmètre constant.

## NOTE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Résultat sur cession d'immobilisations	(496)	(549)
Coûts de restructuration	-	-
Autres	381	(613)
<b>TOTAL</b>	<b>(115)</b>	<b>(1 162)</b>

## NOTE 8 - ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS NON COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Coûts de restructuration <sup>(1)</sup>	(4 484)	(4 516)
Pertes de valeur	-	-
Litiges	-	-
Amortissements d'immobilisations incorporelles <sup>(2)</sup>	(20 322)	(17 069)
Frais d'acquisition <sup>(3)</sup>	(1 995)	(3 002)
Autres <sup>(4)</sup>	4 887	-
<b>TOTAL</b>	<b>(21 914)</b>	<b>(24 587)</b>

(1) Au 31 août 2015, constitués principalement de restructuration de l'activité « Airbags » et d'autres sites de production.

(2) Amortissement des carnets de commandes et portefeuille clients valorisés lors des acquisitions.

(3) Frais d'acquisition de titres ou d'actifs dans le cadre d'opérations de croissance externe (en application d'IFRS 3 révisée). Au 31 août 2015, ce montant concerne essentiellement les frais liés à l'acquisition de Enviro Systems.

(4) Au 31 août 2015, ce montant inclut :

- cessions d'immeubles qui étaient détenus en vue de la vente au 31 août 2014 (voir note 14) ;
- dépréciation de programmes activés ;
- cession de la société Amfuel.

## NOTE 9 - COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Produits financiers	1 854	1 510
Différences de change	4 234	(222)
Différence entre cours spot et cours à terme sur devise	(3 273)	240
<b>PRODUITS/(CHARGES) DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 815</b>	<b>1 528</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(29 786)</b>	<b>(32 791)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(26 971)</b>	<b>(31 263)</b>

Le coût de l'endettement financier brut diminue de 3,0 M€.

Notre encours moyen de financement a augmenté consécutivement :

a) à l'acquisition de Enviro Systems ;

b) à l'augmentation de notre besoin en fonds de roulement pour un montant de 238 M€. Le ratio Besoin en Fonds de Roulement opérationnel sur chiffre d'affaires, hors variation de périmètre, passe de 34,2 % en août 2014 à 37,4 % du chiffre d'affaires (converti au taux de clôture) en août 2015.

Le coût moyen de nos crédits s'établit à 1,79 % sur la période, contre 2,45 % sur l'exercice précédent ; le coût complet de nos ressources financières (y compris les coûts liés aux prestations bancaires diverses) s'établissant à 2,04 %, contre 2,71 % sur l'exercice précédent.

## NOTE 10 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Dotations et reprises de provisions	237	-
Charges de désactualisation des indemnités de retraite nettes des rendements	(2 191)	(2 496)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 954)</b>	<b>(2 496)</b>

## NOTE 11 - IMPÔTS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>1) Bilan</b>		
<b>Impôts différés :</b>		
- impôts différés débiteurs	1 225	1 227
- impôts différés créditeurs	(163 433)	(155 507)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(162 208)</b>	<b>(154 280)</b>
<b>Ventilation du montant net par nature :</b>		
- avantages sociaux	58 543	45 255
- dépréciation de stocks et frais généraux stockés	37 487	26 792
- profits sur stock final	37 776	30 553
- frais de développement	(156 438)	(135 153)
- écarts d'acquisition <sup>(1)</sup>	(187 463)	(147 494)
- retraitement provisions réglementées	(6 480)	(6 203)
- autres <sup>(2)</sup>	54 367	31 970
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(162 208)</b>	<b>(154 280)</b>
<b>2) Compte de résultat</b>		
<b>Impôts différés / impôts exigibles :</b>		
- impôts différés	13 450	(17 749)
- impôts exigibles	(89 184)	(135 641)
<b>IMPÔTS</b>	<b>(75 734)</b>	<b>(153 390)</b>
<b>3) Crédits d'impôt ou pertes fiscales non reconnus <sup>(3)</sup></b>	<b>11 580</b>	<b>11 078</b>

(1) Y compris les impôts différés passifs sur les écarts d'acquisition fiscalement amortissables.

(2) La variation de ce poste provient essentiellement de l'augmentation des provisions pour risques contractuels dont la déduction fiscale est effective sur la période de paiement au titre de ces provisions.

(3) Le montant au 31 août 2015 inclut 662 K€ à échéance au 31 août 2016.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## Taux effectif d'impôt

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>Résultat net</b>	<b>184 531</b>	<b>353 603</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(2 673)</b>	<b>(1 088)</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(75 734)</b>	<b>(153 390)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>262 938</b>	<b>508 081</b>
<b>Taux d'impôt</b>	<b>38,00 %</b>	<b>38,00 %</b>
Impôt théorique	(99 916)	(193 071)
Incidence des impôts à taux réduit	–	34
Impact des taux d'impôts des autres pays <sup>(1)</sup>	18 637	28 354
Crédit d'impôt à la formation	104	89
Crédit d'impôt sur activité de production aux États-Unis	–	3 807
Autres <sup>(2)</sup>	5 441	7 397
<b>IMPÔT CONSOLIDÉ</b>	<b>(75 734)</b>	<b>(153 390)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>28,80 %</b>	<b>30,19 %</b>

(1) La diminution de ce montant, comparé à l'exercice précédent, est essentiellement due à la baisse de la base fiscale de nos activités aux États-Unis consécutivement aux coûts engendrés par les problèmes opérationnels de l'activité Aircraft Interiors.

(2) Au 31 août 2014, ce montant inclut l'effet de la diminution de la charge d'impôt issue de l'acquisition en décembre 2013 des actions gratuites distribuées par les plans (général et individualisé) de décembre 2011. Ce montant est basé sur la valeur des actions gratuites telle que calculée en application de IFRS 2.

## NOTE 12 - RÉSULTAT PAR ACTION

		31/08/2015	31/08/2014
<b>Numérateur (en milliers d'euros) :</b>			
Résultat net part du Groupe	(a)	184 762	354 413
<b>Dénominateur :</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice	(b)	275 737 932	274 441 344
Options de souscription et d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites		2 241 069	2 429 907
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice dilué	(c)	277 979 001	276 871 251
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)</b>	<b>(a) / (b)</b>	<b>0,670</b>	<b>1,291</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ (en euros)</b>	<b>(a) / (c)</b>	<b>0,665</b>	<b>1,280</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION RETRAITÉ IMPACT IFRS 3 (en euros)</b>		<b>0,724</b>	<b>1,345</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ RETRAITÉ IMPACT IFRS 3 (en euros)</b>		<b>0,718</b>	<b>1,333</b>

## NOTE 13 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

### Note 13.1 - Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre	Modification	Dépréciation	Solde au 31/08/2015
Brut	1 891 920	190 314	52 664	(53)	–	2 134 845
Dépréciation	112 611	7 211	(8 331)	–	–	111 491
<b>Valeur nette des écarts d'acquisition</b>	<b>1 779 309</b>	<b>183 103</b>	<b>60 995</b>	<b>(53)</b>	<b>–</b>	<b>2 023 354</b>

Les écarts d'acquisition nets se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	31/08/2015 Dépréciation	Net	31/08/2014 Net
<b>UGT<sup>(1)</sup> :</b>				
AeroSafety	100,7	4,8	95,9	89,4
Aircraft Systems :				
- Aircraft <sup>(2)</sup>	529,7	40,0	489,7	400,7
- Technology	48,6	12,6	36,0	36,0
- Water and waste	166,2	27,7	138,5	120,5
- Entertainment	36,2	–	36,2	30,8
Aircraft Interiors :				
- Cabin & Structures	436,6	–	436,6	372,1
- Greenpoint Technologies	179,1	–	179,1	152,4
- Seats	378,6	26,3	352,3	320,2
- Galleys & Equipment	259,1	–	259,1	257,2
<b>TOTAL</b>	<b>2 134,8</b>	<b>111,4</b>	<b>2 023,4</b>	<b>1 779,3</b>

(1) Voir définition dans la note 1-W.

(2) Au 31 août 2015, les chiffres incluent l'écart d'acquisition de Enviro Systems, société acquise sur l'exercice.

Les tests de dépréciation ont été conduits comme indiqués au paragraphe W de la note 1 « Principes comptables ».

La valeur recouvrable des UGT qui correspond à leur valeur d'utilité est déterminée en utilisant :

- un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe qui ressort à 8,0 % pour l'ensemble des UGT, à l'exception de Zodiac Inflight Innovations (USA), pour laquelle il a été retenu un taux de 12 %, du fait de l'évolution technologique rapide dans ce domaine ;
- des flux de trésorerie déterminés à partir de plans sur une période de 4 ans. Au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance attendu des marchés considérés, à l'exception des « Airbags » pour lesquels a été retenu un taux nul. Ces flux de trésorerie sont issus des *business plans* soumis au Directoire ;
- les prévisions des avionneurs, lorsqu'elles sont disponibles, ou issues d'autres sources externes (trafic passager par exemple) ;
- un taux de change euro/dollar fixe de 1,15 sur l'ensemble de la période.

Le Groupe est sensible essentiellement à deux facteurs :

- la parité euro/dollar ;
- le taux d'actualisation.

À ce titre, des tests de sensibilité ont été réalisés en faisant évoluer ces hypothèses comme suit :

- variation de la parité euro/dollar retenue de 0,15 ;
- variation du taux d'actualisation retenu de 0,5 % ;

à l'exception de l'UGT Cabin & Structures dont les actifs et le *cash flow* sont en dollar et qui n'a donc été testée que sur le taux d'actualisation.

Ces variations d'hypothèses prises individuellement ou collectivement n'amènent pas à constater de pertes de valeurs.

Une variation du taux d'actualisation de + 0,5 % ne conduirait pas le Groupe à constater une perte de valeur des actifs. Une variation de la parité euro/dollar de + 0,15 euro n'amènerait pas à constater de perte de valeur. Une perte de valeur serait à constater si la parité euro/dollar était de 1,41 avec un taux d'actualisation à 8,00 %.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 13.2 - Immobilisations incorporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2015
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	466 764	27 913	-	65 299	-	1 027	561 003
Brevets et marques	146 893	8 780	(2 391)	-	(12)	-	153 270
Logiciels	74 564	2 221	(263)	8 963	(2 110)	9 870	93 245
Certifications et autres	151 381	16 505	14 023	10 771	-	(3 739)	188 941
<b>TOTAL</b>	<b>839 703</b>	<b>55 419</b>	<b>11 369</b>	<b>85 033</b>	<b>(2 122)</b>	<b>7 158</b>	<b>996 560</b>

(1) Frais engagés essentiellement pour les programmes A350, G8000, Embraer E-Jet, A380, MC21 et P42. Les coûts de développement maintenus en résultat d'exploitation après capitalisation et facturation aux clients, et hors amortissement des coûts de développement capitalisés, sont de 268,9 M€ en 2014/2015, contre 204,4 M€ en 2013/2014, soit une évolution de + 31,6 %, et de + 19,3 % à périmètre et taux constants, conséquence d'un effort accru de nos développements autofinancés, notamment dans les branches Aircraft Systems et Seats.

**Note 13.3 - Immobilisations incorporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2015
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	89 500	7 484	-	27 020	-	-	124 004
Brevets et marques	9 735	831	(633)	639	(13)	-	10 559
Logiciels	57 412	1 766	(230)	9 263	(2 085)	7 792	73 918
Certifications et autres	63 856	5 678	225	20 719	-	(649)	89 829
<b>TOTAL</b>	<b>220 604</b>	<b>15 759</b>	<b>(638)</b>	<b>57 641</b>	<b>(2 098)</b>	<b>7 143</b>	<b>298 411</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>619 099</b>	<b>39 660</b>	<b>12 007</b>	<b>27 392</b>	<b>(24)</b>	<b>15</b>	<b>698 149</b>

(1) Amortissements réalisés essentiellement sur les programmes B787, A350 et A400M.

**NOTE 14 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Deux des trois immeubles détenus en vue de la vente au 31 août 2014 ont été cédés durant l'exercice 2014/2015 :

a) un bâtiment de production lié à une activité de la branche Aircraft Systems, fermé en 2009/2010 à Rockford. Ce bâtiment a été cédé le 15 avril 2015 ;

b) un immeuble détenu par la branche Aircraft Systems situé en région parisienne. Cet immeuble a été cédé le 7 août 2015.

Au 31 août 2015, le seul bâtiment restant classé dans cette catégorie, pour une valeur de 680 K€, est un bâtiment de production lié à une activité de la branche AeroSafety, fermé en 2009/2010 à Liberty (USA) et dont le processus de vente a permis d'identifier des acquéreurs potentiels.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**Note 14.1 - Immobilisations corporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2015
Terrains et agencement terrains	19 915	1 309	(305)	738	(1 165)	368	20 860
Constructions et aménagements	284 994	16 384	425	16 798	(230)	18 735	337 106
Matériel, mobilier, agencement et autres	719 783	51 262	(2 144)	71 455	(32 960)	6 004	813 400
Immobilisations en cours	43 086	3 594	(37)	30 834	(176)	(32 020)	45 281
<b>TOTAL</b>	<b>1 067 778</b>	<b>72 549</b>	<b>(2 061)</b>	<b>119 825</b>	<b>(34 531)</b>	<b>(6 913)</b>	<b>1 216 647</b>

**Note 14.2 - Immobilisations corporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2015
Terrains et agencement terrains	1 895	144	(171)	131	(82)	61	1 978
Constructions et aménagements	147 675	7 667	(3 151)	17 297	(1 692)	1 416	169 212
Matériel, mobilier, agencement et autres	521 967	36 043	(3 226)	63 967	(30 133)	(7 169)	581 449
<b>TOTAL</b>	<b>671 537</b>	<b>43 854</b>	<b>(6 548)</b>	<b>81 395</b>	<b>(31 907)</b>	<b>(5 692)</b>	<b>752 639</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>396 241</b>	<b>28 695</b>	<b>4 487</b>	<b>38 430</b>	<b>(2 624)</b>	<b>(1 221)</b>	<b>464 008</b>

**Contrats de locations financement**

Les immobilisations corporelles incluent les éléments suivants pris en location financement :

(en milliers d'euros)	31/08/2015
<b>Matériel, mobilier, agencement et autres</b>	
Valeur brute	1 716
Amortissements cumulés	1 716
<b>Valeur nette comptable</b>	-
Moins d'1 an	-
De 1 à 5 ans	-
Plus de 5 ans	-
<b>Paiements minimaux futurs</b>	-

**NOTE 15 - PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES**

Ils comprennent la participation du Groupe Zodiac Aerospace dans diverses sociétés non consolidées.

**NOTE 16 - AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

Les autres actifs financiers non courants qui figurent au bilan pour 14 016 K€ sont composés principalement :

- d'un compte rémunéré au taux EONIA pour 3 642 K€<sup>(1)</sup> ;
- d'instruments financiers pour 2 181 K€ ;
- le solde étant essentiellement composé de dépôts et cautionnements.

(1) Montants de trésorerie représentant le solde du montant non utilisé au 31 août 2015 mis à disposition du prestataire et pour lequel il n'a pas réalisé d'achats d'actions du Groupe.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## NOTE 17 - STOCKS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Composants et sous-ensembles	864 365	614 200
Encours	351 900	289 955
Produits finis	297 642	243 296
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>1 513 907</b>	<b>1 147 451</b>
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>173 207</b>	<b>139 189</b>
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>1 340 700</b>	<b>1 008 262</b>

(1) À taux de change et périmètre constants, le montant de stocks à fin août 2015 serait de 1 218 409 K€ et de 1 002 755 K€ à fin août 2014.

Aucun stock n'a été donné en nantissement de passif.

## NOTE 18 - AUTRES ACTIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Débiteurs divers	8 129	5 957
Charges payées d'avance	30 526	24 513
<b>TOTAL</b>	<b>38 655</b>	<b>30 470</b>

## NOTE 19 - TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE <sup>(1)</sup></b>	<b>163 616</b>	<b>166 731</b>
Dettes financières courantes	(598 661)	(393 414)
Billets de trésorerie et autres lignes de crédit à court terme	586 500	381 000
Part courante des emprunts à long terme et avances remboursables	1 329	1 353
<b>CONCOURS BANCAIRES</b>	<b>(10 832)</b>	<b>(11 061)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>152 784</b>	<b>155 670</b>

(1) Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie est constitué exclusivement de nos soldes sur nos comptes bancaires. Il n'existe aucun instrument qualifié par le Groupe d'équivalents de trésorerie. Par ailleurs, le Groupe n'a pas de soldes de trésorerie soumis à restriction.

## NOTE 20 - CAPITAL

	Nombre d'actions (en milliers)	Actions ordinaires (en milliers d'euros)	Prime d'émission (en milliers d'euros)	Total (en milliers d'euros)
<b>AU 31 AOÛT 2013</b>	<b>287 155</b>	<b>11 486</b>	<b>125 194</b>	<b>136 680</b>
Frais sur prime	–	–	–	–
Options exercées	1 279	51	7 988	8 039
Dividendes	–	–	–	–
<b>AU 31 AOÛT 2014</b>	<b>288 434</b>	<b>11 537</b>	<b>133 182</b>	<b>144 719</b>
Frais sur prime	–	–	–	–
Options exercées	970	39	8 798	8 837
Dividendes	–	–	–	–
<b>AU 31 AOÛT 2015<sup>(1)</sup></b>	<b>289 404</b>	<b>11 576</b>	<b>141 980</b>	<b>153 556</b>

(1) Dont au 31 août 2015, 12 990 milliers d'actions propres représentant 4,5 % du capital.

## NOTE 21 - DETTES FINANCIÈRES

### Note 21.1 - Ventilation des dettes financières

(en milliers d'euros)	Taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	Maturité	31/08/2015	31/08/2014
<b>A. Dettes financières non courantes</b>				
« Club Deal » confirmé (euro)		<sup>(3)</sup>	–	140 000
« Club Deal » confirmé (dollar US)	0,860	<sup>(3)</sup>	287 291	–
« Club Deal » confirmé (livre sterling)		<sup>(3)</sup>	–	24 078
Euro PP (euro)	3,061	<sup>(4)</sup>	125 000	125 000
Schuldschein (euro)	2,659	<sup>(4)</sup>	402 000	535 000
Frais de crédits			(5 848)	(7 167)
Autres emprunts et crédits non confirmés part non courante	NS	<sup>(5)</sup>	23 205	23 663
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>			<b>831 648</b>	<b>840 574</b>
<b>B. Dettes financières courantes</b>				
Billets de trésorerie (euro)	0,246		453 500	381 000
Schuldschein (euro)	2,659	<sup>(4)</sup>	133 000	–
Découverts bancaires, lignes de spots, autres emprunts et crédits non confirmés part courante	NS	<sup>(6)</sup>	12 161	12 414
<b>TOTAL</b>			<b>598 661</b>	<b>393 414</b>
<b>Dettes financières non courantes et courantes</b>			<b>1 430 309</b>	<b>1 233 988</b>

(1) Taux d'intérêts moyens sur l'exercice hors amortissement des frais de mise en place des différents financements.

(2) Échéances et répartition par devises des emprunts et crédits confirmés (équivalent en milliers d'euros au 31 août 2015) :

2016/2017	1 954	Euro	543 135
2017/2018	368 752	Dollar US	288 513
2018/2019	700	Dollar canadien	–
Après 2019	460 242	Livres sterling	–

(3) En date du 14 mars 2014, le Groupe a mis en place un Club Deal d'un montant de 1,030 Md€ pour une durée de cinq ans, reconductible pour une année supplémentaire à la demande de Zodiac Aerospace pendant chacune des deux années suivantes. Le Groupe a utilisé sa 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 12 mars 2020. En mars 2016, Zodiac Aerospace pourra à nouveau exercer cette option pour un éventuel report de l'échéance finale au 11 mars 2021.

(4) Zodiac Aerospace a mis en place en juillet 2013 un financement sous la forme de « Placements Privés » :

- a) un Schuldschein d'un montant de 535 M€ comportant trois tranches :
  - une tranche de maturité 3 ans, ayant une échéance 25 juillet 2016, d'un montant de 133 M€ ;
  - une tranche de maturité 5 ans, ayant une échéance 25 juillet 2018, d'un montant de 243 M€ ;
  - une tranche de maturité 7 ans, ayant une échéance 27 juillet 2020, d'un montant de 159 M€.
- b) un Euro PP d'un montant de 125 M€, ayant une maturité de 5 ans, à échéance 22 juillet 2018.

(5) Principalement après 2016.

(6) Un à trois mois renouvelables.

### Note 21.2 - Covenants

Le Groupe est soumis à un seul covenant, commun au « Club Deal » et aux « Placements Privés », qui est le ratio « Dette nette ajustée / EBITDA ajusté » dans la définition figurant aux contrats de financement. Ce covenant doit être égal ou inférieur à 3,00 au 31 août 2015 et à la clôture des exercices suivants.

Au 31 août 2015, l'endettement financier net du Groupe s'établit à 1 266,7 M€, contre 1 067,3 M€ au 31 août 2014. Il est défini comme la somme des dettes financières courantes et non courantes diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le covenant est le rapport entre l'endettement financier net ajusté, soit 1 278,9 M€, et l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ajusté de divers éléments prévus dans le contrat, soit 440,9 M€.

Le covenant est respecté au 31 août 2015 avec un ratio de 2,90.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
**NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

## NOTE 22 - PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2014	Écart de conversion	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations de l'exercice			Reclasse- ments	Solde au 31/08/2015
				Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)		
Plans de pension et indemnités départ retraite	104 977	1 606	-	8 514	(3 691)	(208)	330	111 528
Divers	9 614	4	-	1 146	(91)	(128)	-	10 545
<b>TOTAL NON COURANT</b>	<b>114 591</b>	<b>1 610</b>	<b>-</b>	<b>9 660</b>	<b>(3 782)</b>	<b>(336)</b>	<b>330</b>	<b>122 073</b>
Garantie	51 227	4 772	355	26 795	(3 557)	(2 134)	164	77 622
Litiges/franchises assurances	11 371	257	-	1 416	(5 811)	(119)	(4 330)	2 784
Restructurations, diversification	818	45	-	293	(191)	(40)	(271)	654
Impôts et taxes	1 514	91	-	232	(709)	(18)	-	1 110
Divers <sup>(2)</sup>	27 393	4 385	(239)	67 296	(6 267)	(4 381)	691	88 877
<b>TOTAL COURANT</b>	<b>92 322</b>	<b>9 550</b>	<b>116</b>	<b>96 032</b>	<b>(16 535)</b>	<b>(6 692)</b>	<b>(3 746)</b>	<b>171 047</b>
<b>TOTAL</b>	<b>206 913</b>	<b>11 160</b>	<b>116</b>	<b>105 692</b>	<b>(20 317)</b>	<b>(7 028)</b>	<b>(3 416)</b>	<b>293 120</b>

(1) La variation de périmètre correspond à l'entrée de Enviro Systems.

(2) Les provisions courantes « diverses » sont principalement constituées de provisions pour pertes à terminaison ainsi que de pénalités sur divers contrats commerciaux.

### Provisions pour garantie

Les provisions pour garantie intègrent les provisions générales statistiques et les provisions pour garanties spécifiques et pour travaux de finition post-livraison.

### Provisions pour risques divers courants

Les provisions courantes diverses comprennent, à hauteur de 67,0 M€, des provisions pour compensations éventuelles aux clients en lien avec les relations commerciales avec ceux-ci, ces provisions correspondant à notre meilleure estimation du risque net de sortie de ressource probable. L'exposition théorique maximale au titre de l'ensemble des compensations éventuelles est de 140,8 M€, dont une partie significative est contestée par le Groupe. Par ailleurs, notre Groupe a également émis des réclamations à hauteur de 34,3 M€ envers ces mêmes clients au titre de compléments divers que le Groupe estime contractuellement dus et qui viennent diminuer l'exposition potentielle en la ramenant à 106,5 M€. Aucun revenu n'a été reconnu dans les comptes du Groupe au titre de ces compléments potentiels puisqu'ils sont pris en considération dans le montant de l'exposition potentielle.

## Provisions pour avantages du personnel - avantages postérieurs à l'emploi :

### 1. Régimes de retraite et d'assurance médicale à contributions définies

Le Groupe dispose de régimes à contributions définies pour tous ses salariés français. Ces régimes sont gérés par l'État. La seule obligation à la charge du Groupe est de payer les cotisations requises pour financer ces avantages, sur la base d'un pourcentage des salaires versés.

La charge de l'année au titre des régimes de retraite à contribution définie a été de 73,5 M€ sur l'exercice 2014/2015, contre 64,3 M€ sur l'exercice 2013/2014.

### 2. Régimes de retraite et d'assurance médicale à prestations définies

La meilleure estimation des cotisations à verser au régime pour l'exercice 2015/2016 est de 5,9 M€ sur la base de départ à l'âge légal de la retraite des salariés concernés.

#### 2.1 France

Conformément à la loi et aux conventions collectives applicables, le Groupe doit verser une indemnité de fin de carrière à ses salariés français, sous la forme d'un capital versé en une fois au moment du départ à la retraite du salarié. Dans le cadre de ces régimes, les salariés bénéficient de droits à retraite lorsqu'ils atteignent l'âge légal de départ à la retraite. Le Groupe ne finance pas, par anticipation, ces engagements.

La valeur actuelle de l'engagement de retraite, le coût des services de la période et le coût des services passés ont été déterminés en suivant la Méthode des Unités de Crédit Projetées (Cf. paragraphe T de la note 1 « Principes comptables »).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées par le Groupe sont les suivantes :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	1,85 %	1,86 %
Taux d'augmentation des salaires	3,0 %	3,0 %
Taux de rotation du personnel	< 30 ans = 2,11 % l'an 30-53 ans = entre 0,23 % et 5,55 % l'an > 53 ans = 0,69 % l'an	< 30 ans = 2,11 % l'an 30-53 ans = entre 0,23 % et 5,55 % l'an > 53 ans = 0,69 % l'an
Âge de départ en retraite	60 à 62 ans	60 à 62 ans

La table de survie utilisée est la table INSEE TD-TV 10-12.

Le taux d'actualisation utilisé est basé sur iBoxx AA 10+.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## 2.2 États-Unis

Le Groupe n'a que deux plans à prestations définies en cours, celui d'Air Cruisers et celui d'Avox Systems qui ont tous les deux été « gelés » antérieurement au 31 août 2009.

Dans le cadre de ces régimes, les salariés bénéficient de droits à retraite lorsqu'ils atteignent un âge compris entre 60 et 65 ans. Ces régimes sont assortis d'obligations de financement de la part du Groupe.

La valeur actuelle de l'engagement de retraite, le coût des services de la période et le coût des services passés ont été déterminés en suivant la Méthode des Unités de Crédit Projetées (cf. paragraphe T de la note 1 « Principes comptables »).

Les plus récentes évaluations actuarielles des actifs du régime et de la valeur actuelle de l'engagement de retraite ont été effectuées aux dates et par les cabinets d'actuaire suivants :

Filiales	Date de la dernière évaluation	Cabinet d'actuaire
Air Cruisers Systems	15/09/2015	John Hancock Plan Services
Avox Systems	15/09/2015	Burke Group

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les plans sont les suivantes :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	4,15 %	4,55 %

Ces actifs ont été placés :

- pour Air Cruisers, à 38 % en actions et 42 % en obligations et 20 % en revenus immobiliers et autres placements ;
- pour Avox Systems, à 66 % en actions, 28 % en obligations et 6 % en revenus immobiliers et autres placements.

La juste valeur des fonds des régimes financés, à la clôture, se répartit comme suit : 11 607 K€ en actions, 8 921 K€ en obligations et 3 674 K€ en revenus immobiliers et autres placements.

## 2.3 Allemagne

Le Groupe a un plan de prestations définies en cours relatif à Sell GmbH pour un montant de 34 423 K€. Ce plan concerne 1 604 employés actifs, 143 employés en préretraite, 306 employés retraités et 87 veufs.

Seuls les employés ayant atteint une ancienneté supérieure à 5 ans peuvent bénéficier de cette prestation définie, soit à ce jour 74 % de la population couverte par l'engagement de retraite.

La méthode actuarielle utilisée est celle des Unités de Crédit Projetés (cf. paragraphe T de la note 1 « Principes comptables »). Le taux d'actualisation retenu pour l'exercice 2014/2015 est de 1,85 % avec une hypothèse d'augmentations de salaires de 3 %.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le plan sont les suivantes :

	2014/2015	2013/2014
Taux d'actualisation	1,85 %	1,86 %

## 3. Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies

### 3.1 Charge enregistrée au compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Coût des services rendus	6 293	4 266
Charge d'intérêt sur l'obligation	3 047	3 476
Produits d'intérêt sur les actifs	(1 109)	(807)
Coût des services passés	2	(8)
Réductions de droits aux régimes	-	-
Liquidations de régimes	-	-
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>8 233</b>	<b>6 927</b>

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 3.2 Réconciliation du montant reconnu au bilan

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Dette actuarielle des régimes financés	36 857	29 906
Juste valeur des fonds des régimes financés <sup>(1)</sup>	(24 202)	(21 574)
<b>DÉFICIT (SURPLUS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>12 655</b>	<b>8 332</b>
Dette actuarielle des régimes non financés	98 873	96 645
Plafonnement de l'actif éventuel	-	-
<b>PROVISION AU BILAN</b>	<b>111 528</b>	<b>104 977</b>

(1) Voir détail dans le tableau 3.4 ci-après.

### 3.3 Évolution de la dette actuarielle des régimes financés et non financés

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE</b>	<b>126 551</b>	<b>100 824</b>
Coût des services rendus au cours de la période	6 293	4 266
Charges d'intérêts	3 047	3 476
Écarts actuariels liés à l'expérience	(2 809)	10 665
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	1 698	378
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	578	11 606
Écarts de conversion	5 363	201
Prestations versées	(4 994)	(4 678)
Coût des services passés	3	(8)
Réduction de plans	-	-
Variation de périmètre et autres	-	(179)
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE <sup>(1)</sup></b>	<b>135 730</b>	<b>126 551</b>

(1) Dont 36 857 K€ au titre des régimes financés et 98 872 K€ au titre des régimes non financés.

### 3.4 Évolution de la juste valeur des fonds des régimes financés

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>(21 574)</b>	<b>(19 779)</b>
Produits d'intérêt sur les actifs	(1 109)	(807)
Écarts actuariels liés à l'expérience	709	246
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	-	-
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	282	(2 009)
Cotisations de l'employeur et prestations versées	1 244	898
Écarts de conversion	(3 754)	(123)
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(24 202)</b>	<b>(21 574)</b>

## NOTE 23 - AUTRES PASSIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
Créditeurs divers	54 329	48 261
Clients créditeurs <sup>(1)</sup>	203 420	143 533
Produits constatés d'avance	34 360	52 256
<b>TOTAL</b>	<b>292 109</b>	<b>244 050</b>

(1) Les acomptes encaissés sur les activités Aircraft Interiors représentent 38 M€ d'augmentation de ce poste.

## NOTE 24 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

### Note 24.1 - Engagements hors bilan

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
<b>Engagements donnés</b>		
Locations longue durée <sup>(1) (2)</sup>	220 840	188 728
Cautions et autres garanties <sup>(3)</sup>	11 899	12 653
Nantissement	-	-
<b>Engagements reçus sur contrats</b>	<b>-</b>	<b>284</b>

(1) Ce montant inclut les engagements sur les contrats résiliables et non résiliables.

(2) La variation entre les deux exercices inclut + 18,1 M€ liés aux effets de variation des taux de conversion.

(3) Dont 1 463 K€ de garantie émise par Zodiac Aerospace au bénéfice de Federal Insurance Company (CHUBB) pour contre-garantir les « performances bonds » émises par cette assurance au bénéfice de certains clients de notre filiale Esco au titre de l'exécution de ses contrats commerciaux (installation de barrières et systèmes d'arrêt pour avions civils et militaires). La garantie totale utilisable dans ce cadre, émise par Zodiac Aerospace, est de 10 M\$.

N.B. : En outre, la société Zodiac Aerospace :

- a déposé une garantie au bénéfice de Federal Insurance Company (CHUBB) d'un montant maximum de 10 M\$ pour contre-garantir les « performances bonds » émises par Federal Insurance Company au bénéfice de certains clients de notre filiale Esco au titre de l'exécution de ses contrats commerciaux (installation de barrières et systèmes d'arrêt pour avions civils et militaires) ;
- a déposé une garantie auprès du tribunal de commerce d'Amsterdam, couvrant les dettes consolidées de la société holding du groupe Driessen et ses filiales hollandaises, afin de leur éviter d'établir et déposer localement des comptes consolidés du sous-groupe Driessen, cette garantie ne devant pas dépasser 10 M€ ;
- a délivré, dans le cadre d'importants contrats commerciaux obtenus par certaines de ses filiales, les garanties suivantes :
  - en août 2009, au profit de Cathay Pacific, pour le compte de Zodiac Seats France, à échéance au 31 décembre 2016 ;
  - en novembre 2010, au profit de Cathay Pacific, pour le compte de Zodiac Seats US, à échéance au 31 décembre 2015 ;
  - en janvier 2011, au profit d'American Airlines, pour le compte de Zodiac Seats US et C&D Zodiac Inc. (USA), à échéance au 31 décembre 2015 ;
  - en mai 2015, au profit d'Airbus, pour le compte de Zodiac Inflight Innovations, pour la durée de ses obligations contractuelles.

### Engagements relatifs aux contrats de location simple

(en milliers d'euros)	31/08/2015	31/08/2014
- Moins d'un an	42 633	37 662
- De 1 à 5 ans	130 827	95 057
- Plus de 5 ans	47 380	56 009
Paiements minimaux	220 840	188 728

## Note 24.2 - Actifs et passifs éventuels

Il a été identifié un seul passif éventuel.

Celui-ci concerne un litige relatif à une pollution chimique, identifié postérieurement à l'acquisition d'une société par le Groupe, aux USA, mais dont le fait générateur est antérieur à la date d'acquisition. Les conséquences financières de cette pollution entraînent dans le cadre d'une garantie contractuelle de la part du vendeur au bénéfice du Groupe Zodiac Aerospace ; cette garantie a été reprise par le successeur du vendeur.

En mars 2009, le Groupe a été informé de la faillite du successeur et notifié par ses avocats de ce fait, d'un risque éventuel de transfert de la responsabilité au Groupe Zodiac Aerospace.

Au cas où cette responsabilité serait transférée à notre Groupe, la part estimée de notre filiale US dans l'évaluation des coûts de remise en état serait de l'ordre de 0,10 % du coût total. L'incertitude quant au transfert de la responsabilité au Groupe Zodiac Aerospace et quant à l'estimation des coûts globaux de remise en état du site pollué ne permet pas de déterminer raisonnablement s'il y aura sortie de trésorerie et pour quel montant.

Les derniers jugements intervenus dans le cadre de ce litige permettent d'estimer que le risque attaché à ce passif est considérablement réduit même s'il n'est pas définitivement éteint.

## NOTE 25 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Les parties liées du Groupe sont les suivantes : les actionnaires de Zodiac Aerospace S.A. (notamment FFP Invest et le Fonds Stratégique de Participations), les sociétés contrôlées par ces mêmes actionnaires, les sociétés sous contrôle conjoint, les sociétés sous influence notable et les dirigeants.

### 1.1 Relations avec les filiales et participations

Les montants des transactions réalisées sur l'exercice 2014/2015 sont présentés ci-après :

(en milliers d'euros)	31/08/2015
Chiffre d'affaires	29 231
Achats consommés et autres charges externes	2 182
Produits financiers	561
Prêts et autres débiteurs	35 434
Emprunts et autres créditeurs	1 758

### 1.2 Transactions avec les principaux dirigeants

#### a) Salaires et avantages <sup>(1)</sup>

(en euros)	Fixe	Variable <sup>(2)</sup>	Avantage en nature	Total
Maurice Pinault	372 000	-	8 599	380 599
Olivier Zarrouati	620 000	-	12 882	632 882
<b>TOTAL <sup>(3)</sup></b>	<b>992 000</b>	<b>-</b>	<b>21 481</b>	<b>1 013 481</b>

(1) Les membres du Directoire ne perçoivent aucune rémunération ou avantage de quelque nature que ce soit de la part des sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

(2) La part variable au titre de l'exercice 2014/2015 s'établit à 0 €.

(3) Le détail figure dans le chapitre « Rémunérations et avantages ».

#### b) Options de souscription d'actions et actions gratuites

	Plan 07b	Total <sup>(1)</sup>	Plan 2011b
<b>1. Options de souscription d'actions :</b>			
Options non exercées au 31/08/2014	69 220		160 000
Attributions de l'exercice	-		-
Options exercées en 2014/2015	69 220		-
Options non exercées au 31/08/2015	-		160 000
Prix de l'exercice (en euros)	8,22		12,47
Date d'expiration	03/12/2015		29/12/2019
<b>2. Actions gratuites :</b>			
Actions en période d'acquisition au 31/08/2014	-		-
Date de droit d'acquisition			
Actions acquises au 31/08/2015	-		-
Actions restant à acquérir au 31/08/2015	-		-

(1) Concerne M. Maurice Pinault uniquement.

### 1.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif

#### a) Rémunération

Les membres du Comité Exécutif (Comex) étaient au nombre de seize sur l'exercice 2014/2015 alors qu'ils étaient onze sur l'exercice précédent.

Le montant total de leurs rémunérations payées sur l'exercice 2014/2015, est de 4 135 K€ de fixe, de 1 565 K€ de variable et 85 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 785 K€, y compris les rémunérations des membres du Directoire (dont le détail figure dans le chapitre « Rémunérations et avantages », note B.1 a) et b)). Sur l'exercice précédent, le total de ces rémunérations s'était élevé à 3 329 K€ de fixe, 2 351 K€ de variable et 87 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 767 K€.

Ils bénéficient, en sus de leur salaire fixe, d'une partie variable due au titre d'un exercice « n » et qui, selon les fonctions exercées, est basée sur un objectif qui est déterminé :

- soit selon la formule identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif.

La formule est basée sur les éléments suivants :

- Objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n – 1 » et du budget de l'exercice « n ».
- Objectif « n » =  $\frac{\text{Réalisation de l'exercice de n - 1} + \text{budget exercice n}}{2}$

Pour ce calcul, cf. pages 20 et 21 du chapitre « Rémunérations et avantages ».

- soit, déterminé selon une formule constituée de composants avec un « poids différent » :

(A) Moyenne du Résultat Opérationnel courant de l'exercice « n – 1 » et du budget de « n », calculée en conservant les effets de change des devises de transaction à leur taux réel, et en convertissant à taux constant (taux Groupe) les résultats nets et objectifs des sociétés dont la devise de conversion est autre que l'euro ;

(B) Pourcentage de réduction du Besoin de Fonds de Roulement entre l'exercice « n – 1 » et l'exercice « n » ;

(C) Réalisation d'un taux de Besoin de Fonds de Roulement/Chiffre d'Affaires inférieur ou égal au taux de Besoin de Fonds de Roulement/Chiffre d'affaires de l'ensemble du Groupe ;

(D) Atteinte d'un taux de « livraison à l'heure » clients.

La formule est donc :

Objectif « n » :  $(70 \% (A) + 15 \% (B) + 15 \% (C)) \times \text{coefficient d'atteinte de (D)}$ .

Pour le calcul de la réalisation « n », il est utilisé comme pour la détermination de l'objectif, le même taux pour la conversion et/ou la transaction des devises autres que l'euro.

Cette part variable est d'un maximum de 100 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint :

- à 120 %, pour les bénéficiaires de la formule identique à celle des mandataires sociaux et pour ces bénéficiaires, la part variable est de 0 % si l'objectif est réalisé à moins de 80 % ;

- à 125 %, pour les bénéficiaires de la formule à quatre composants ; pour ceux-ci, la part variable est de zéro si l'objectif est réalisé à moins de 75 %.

Dans les deux cas, elle varie linéairement entre les deux bornes.

#### b) Options de souscription d'actions et actions gratuites

Au titre de l'exercice, il a été attribué à des membres du Comité Exécutif qui n'étaient pas membres du Comité lors de la dernière attribution pluriannuelle (d'une durée de 4 ans) et qui étaient présents et membres du Comité à la date des attributions en février 2015 une quantité totale de 109 750 options de souscription d'actions et une quantité totale de 53 001 actions gratuites et de performance dont la date d'acquisition est au 12 février 2017 et la date de cessibilité au 12 février 2019. Toutes l'ont été sur une base annuelle.

## NOTE 26 - ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Zodiac Seats US LLC, une société du Groupe Zodiac Aerospace, avait été informée début septembre 2015 d'une action intentée par American Airlines devant un tribunal du Comté de Tarrant, Texas, demandant la détermination judiciaire de la relation contractuelle, portant sur la livraison de sièges « business », qui pouvait aboutir à un partage de l'activité avec un autre fournisseur.

Les équipes de Zodiac Aerospace se sont rapprochées d'American Airlines et ont abouti à une solution négociée dont les éléments ont été pris en compte au 31 août 2015.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

**NOTE 27 - LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 AOÛT 2015**

<b>Sociétés consolidées par intégration globale</b>	<b>Pays</b>	<b>% intérêts du Groupe</b>
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
Base2	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
Combat Critical Care	États-Unis	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
Icore International Ltd	Royaume-Uni	100,00
IDD Aerospace Corp.	États-Unis	100,00
Immobilière Galli	France	100,00
IN Services & Al Rumaithy Estab. (Middle East) LLC	Émirats Arabes	49,00
IN Services Asia	Hong Kong	100,00
Innovative Power Solutions LLC	États-Unis	100,00
Mag Aerospace Industries Inc.	États-Unis	100,00
Monogram Train LLC	États-Unis	100,00
MTA Plateforme d'Essais	France	57,00
Northwest Aerospace Technologies	États-Unis	100,00

<b>Sociétés consolidées par intégration globale</b>	<b>Pays</b>	<b>% intérêts du Groupe</b>
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
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 <sup>(1)</sup>	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

(1) Ancienne société Zodiac Aircatering Europe BV.

**COMPTES CONSOLIDÉS**  
**NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS**

<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 Data Systems Ltd	Royaume-Uni	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 Inflight Innovations	États-Unis	100,00
Zodiac Seats California	États-Unis	100,00
Zodiac Seats France	France	100,00
Zodiac Seats Services Middle East	Émirats Arabes	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

<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

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Zodiac Aerospace, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

## II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur actuelle et nous avons vérifié que la note 1-J de l'annexe fournit une information appropriée.

- Les notes 1-D, 1-I et 1-W de l'annexe exposent les règles et les méthodes comptables relatives à l'évaluation des écarts d'acquisition. Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites en annexe aux états financiers, et leur correcte application. Nous avons examiné le caractère raisonnable des éléments retenus pour la détermination des valeurs recouvrables.
- S'agissant des risques et litiges, nous avons vérifié que les procédures en vigueur dans votre Groupe permettent leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable dans des conditions satisfaisantes. Nous avons vérifié que les éléments identifiés à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures sont décrits de façon appropriée dans les notes 1-D « Utilisation d'estimations et d'hypothèses » et 22 « Provisions ».

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## III. Vérification spécifique

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.

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

Paris-La Défense, le 14 décembre 2015

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Laurent Miannay

# HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

	Ernst & Young				Fidaudit				Répartition				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Ernst & Young		Fidaudit		
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	
(en milliers d'euros)													
<b>Audit</b>													
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :													
- Émetteur	184	183	4,8 %	5,6 %	162	157	46,3 %	54,9 %	53,2 %	46,8 %	53,8 %	46,2 %	
- Filiales intégrées globalement	3 405	2 780	88,1 %	85,5 %	178	122	50,8 %	42,7 %					
<i>dont coordination du réseau international</i>	140	140	3,6 %	4,3 %	48	45	13,7 %	15,7 %					
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes :													
- Émetteur	56	83	1,4 %	2,6 %	-	-	-	-	-	-	-	-	
- Filiales intégrées globalement	112	79	2,9 %	2,4 %	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3 757</b>	<b>3 125</b>	<b>97,2 %</b>	<b>96,0 %</b>	<b>340</b>	<b>279</b>	<b>97,1 %</b>	<b>97,6 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>91,8 %</b>	<b>8,2 %</b>	
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>													
Juridique, fiscal, social	108	128	2,8 %	3,9 %	10	7	2,9 %	2,4 %					
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-					
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>128</b>	<b>2,8 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,4 %</b>	<b>91,5 %</b>	<b>8,5 %</b>	<b>94,8 %</b>	<b>5,2 %</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>3 865</b>	<b>3 253</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>350</b>	<b>286</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>8,3 %</b>	<b>91,9 %</b>	<b>8,1 %</b>	





# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

- 104 Rapport du Conseil de Surveillance
- 106 Rapport du Président du Conseil de Surveillance
- 114 Rapport du Directoire
- 122 Bilan
- 123 Compte de résultat
- 124 Notes annexes
- 132 Rapports des Commissaires aux comptes
- 135 Résolutions

# RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

## à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Conformément aux statuts, vous êtes réunis en Assemblée Générale pour délibérer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2015 et statuer sur les résolutions qui vont vous être proposées par le Directoire.

Conformément à la loi dite de « sécurité financière », 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 sept fois et a donné au Directoire les autorisations nécessaires pour :

a) Acquérir les sociétés suivantes :

- Enviro Systems pour 118 M\$, société américaine basée dans l'Oklahoma spécialisée dans la conception et la fabrication de systèmes de régulation de température de cabines (VCS : Vapor Cycle System) permettant ainsi à votre Société de devenir l'un des leaders dans ce marché et pouvant à terme créer des synergies avec trois activités de votre Groupe : les gaz sous pression, l'inertage et l'oxygène).

b) Vendre la société suivante :

- Amfuel pour un montant de 6,8 M€ et un impact de 2,6 M€, hors effets de change, sur le résultat.

c) Créer de nouvelles filiales et augmenter le capital de filiales existantes :

- Augmenter le capital de votre filiale Zodiac Cabin Control GmbH de 5 M€ maximum par votre filiale Evac GmbH ;
- Augmenter le capital de votre filiale Zodiac Lighting Systems de 12 M\$ maximum par votre filiale Zodiac US Corporation ;
- Créer une société de droit mexicain à Chihuahua pour un montant d'environ 1 M\$ à répartir sur 18 mois par vos sociétés, Zodiac Aerospace à hauteur de 99,9 % et Zodiac US Corporation, à hauteur de 0,1 %.
- Créer une société de droit américain aux États-Unis, filiale de Zodiac US Corp., au capital de 1 000 USD.

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 à 11 576 170,28 €, composé de 289 404 257 actions.

Par ailleurs, votre Conseil de Surveillance a autorisé le changement de qualification de 400 000 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 31 octobre 2015, le cours moyen comparable du titre s'est établi à 29,03 €, contre 24,94 € pour le cours moyen de l'exercice précédent sur la même période. Les variations plus haut/plus bas à la clôture de la séance de la Bourse pour cette même période ont été de 35,73 € / 19,40 €, contre 26,90€ / 22,42 € pour l'année 2015. Les transactions journalières sur votre titre sont restées très actives avec environ 1 200 000 échanges.

Votre Directoire vous demandera de renouveler l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 15 janvier 2015, 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 et dans le respect des conditions définies dans les articles 241-1 à 241-6 du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pris en application de la directive 2003/6/CE du 28 janvier 2003.

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 2015, elle détient 42 380 de ses propres actions acquises au prix unitaire moyen de 24,84 €. Par ailleurs, votre Société a prélevé 141 858 actions sur les actions auto-détenues afin d'être remises à des salariés au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées par le Directoire le 29 décembre 2011. Les 12 970 662 actions auto-détenues restantes représentent 4,48 % des actions en circulation au 31 août 2015.

Nous soumettons à votre approbation les mandats de Madame Elisabeth Domange et Monsieur Didier Domange qui arrivent à renouvellement pour une durée de deux années ; Madame Elisabeth Domange est la principale actionnaire du Groupe.

Nous soumettons également à votre approbation l'élection de deux nouveaux membres au sein de votre Conseil pour une durée de quatre années, Madame Estelle Brachlianoff, personne physique et le Fonds Stratégique de Participations (FSP), personne morale représentée par Madame Florence Parly. Ces personnes répondent aux règles du code AFEP-MEDEF définissant l'indépendance des membres de votre Conseil de Surveillance.

Vous noterez également le renouvellement des mandats des sociétés Ernst & Young Audit et Auditex respectivement Commissaire aux comptes titulaire et Commissaire aux comptes suppléant.

Votre Conseil de Surveillance adresse ses plus sincères remerciements à Messieurs Robert Maréchal et Marc Assa dont les mandats prennent fin à la présente Assemblée Générale en raison de la limite d'âge fixée par les statuts de votre société. Pendant plus de 22 et 15 ans respectivement, ils ont œuvré au développement de votre Groupe par leurs conseils avisés.

Vous constaterez aussi qu'en quatorzième et quinzième résolutions, votre avis consultatif sera demandé sur les éléments de rémunération de vos mandataires sociaux que sont Messieurs Olivier Zarrouati et Maurice Pinault qui vous seront détaillés par le Président du Comité de Rémunération.

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 AFEP-MEDEF mais 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. Ainsi Madame Gilberte Lombard et Monsieur Marc Assa n'ont plus été qualifiés d'« indépendants » au sens strict du Code AFEP-MEDEF, ayant exercé leur mandat pendant plus de douze années consécutivement.

# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

## RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil rappelle que nonobstant cette requalification en « non indépendants », Madame Gilberte Lombard et Monsieur Marc Assa ont toujours fait preuve d'une grande capacité de questionnement de la Direction Générale et d'indépendance d'esprit.

Votre Conseil de Surveillance, lors de chacune de ses réunions, 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.

Dans sa réunion du 23 novembre 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, et notamment la répartition des bénéfices. Le Conseil de Surveillance a approuvé le texte de ces projets de résolutions. Il a également pris la décision de nommer au Directoire, afin de renforcer celui-ci, Madame Yannick Assouad (Directeur Général de la branche Cabin).

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 à l'article 117 de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, intégré à 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 2015 ;
- 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 d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF d'octobre 2003, consolidé par le code de gouvernement des entreprises AFEP-MEDEF de décembre 2008, révisé en novembre 2015, 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 ; en effet, l'activité de la Société se caractérise par des projets d'investissement à forte intensité capitalistique accompagnés par des contrats de longue durée. L'expérience acquise au sein du Conseil est donc un atout pour assurer le suivi des cycles de développement du Groupe sur le long terme. Le Conseil a, en outre, considéré que chacun des membres du Conseil de Surveillance dont l'ancienneté était supérieure à 12 ans, a toujours fait preuve de liberté d'esprit et d'autonomie de jugement dans l'exercice de ses fonctions. Enfin, les représentants des branches actionnariales ont tous démontré leur attachement aux valeurs essentielles du Groupe qu'ils avaient eux-mêmes conduit à créer ou perpétuer.

Les autres mesures prises par le Conseil de Surveillance pour l'exercice ouvert au 1<sup>er</sup> septembre 2015 figurent au Chapitre Gouvernance.

Votre Groupe applique les recommandations relatives aux dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (cf. chapitre « Rémunérations et avantages », page 16) y compris notamment l'obligation de conservation d'une quotité d'actions issues de stock-options ou actions gratuites, (cf. chapitre B. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (membres du Directoire), paragraphes e. Obligation de conservation, pages 20 et 21).

### 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 onze membres : Monsieur Didier Domange en tant que Président, Monsieur Louis Desanges, en tant que Vice-Président, Monsieur Marc Assa, Monsieur Patrick Daher, Madame Elisabeth Domange, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Laure Hauseux, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Robert Maréchal, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet et Madame Anne Aubert, membre représentant les salariés. Au cours de l'exercice clos au 31 août 2015, quatre d'entre eux sont « indépendants » (Monsieur Patrick Daher, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Laure Hauseux, et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet) au sens défini par les critères du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de Surveillance a d'une part, débattu sur les critères d'indépendance et d'autre part, constaté la non existence de relations d'affaires entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe (cf. chapitre « Gouvernance », Composition du Conseil de Surveillance, page 7).

Quatre 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 au Code AFEP-MEDEF. 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 14 et 15, 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 sept fois aux dates fixées, à savoir : les 23 septembre et 24 novembre 2014, les 15 janvier, 12 février, 21 avril, 19 mai aux États-Unis et 16 juillet 2015. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 92 %.

#### c) Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2014/2015

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 « Perspectives » a été institué depuis trois ans. 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 politique de rémunération de la direction générale sur proposition du Comité de Rémunération ;
- les enveloppes globales et le nombre d'actions de performance et d'attributions d'options de souscription attribués aux mandataires sociaux, aux membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux et aux salariés du Groupe ;
- le plan de succession des membres du Conseil et la composition du Conseil et de ses Comités ;
- l'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance et des Comités ;
- la conformité de la gouvernance du Groupe aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- l'indépendance des membres du Conseil ;
- la modification du Règlement Intérieur du Conseil afin de mettre en œuvre les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui a été révisé en juin 2013 ;
- la structure du capital et l'entrée d'un nouvel actionnaire ;
- la nouvelle organisation des activités qui sera mise en place à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015 ;
- l'évolution de la structure du Directoire.

#### **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 six fois au cours de l'exercice. Il s'est réuni quatre fois plus particulièrement pour examiner les comptes semestriels et les comptes consolidés annuels du Groupe, de même que les principales options de clôture, huit jours avant la réunion du Conseil de Surveillance appelée à délibérer à ce titre et deux fois, en présence et sur audition du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, pour examiner plus particulièrement :

- Contrôle interne :
  - point spécifique sur les plans d'actions implémentés suite aux incidents/accidents opérationnels ;
  - suivi des plans d'action sur l'audit des procédures d'inventaire tournant et de la fiabilité des informations en découlant ;
  - suivi du plan d'audit et bilan des missions d'audit réalisées.

- Gestion des risques :
  - grandes lignes générales du plan Focus ;
  - amélioration de l'organisation de Zodiac Aerospace : rôles et responsabilités de chacun ;
  - suivi des actions menées depuis le dernier Comité d'Audit dédié aux risques ;
  - mise à jour des *top group risks* et de la cartographie, et point d'avancement sur les dix premiers risques.

Le Comité d'Audit a également 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 2015, le Comité est composé de quatre membres du Conseil (Madame Gilberte Lombard en tant que Présidente jusqu'au 15 janvier 2015, puis Madame Laure Hauseux en tant que Présidente, Madame Gilberte Lombard restant membre, Monsieur Louis Desanges, Madame Gilberte Lombard et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet) ; les Commissaires aux comptes ainsi que le Directeur Administratif et Financier du Groupe assistent également à ces réunions.

La présidence du Comité d'Audit a été confiée au cours de l'exercice clos le 31 août 2015 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 leur expérience professionnelle.

**Le Comité de Rémunération** se réunit généralement deux fois durant l'exercice ; il s'est réuni deux fois cette année. Ses membres, au nombre de quatre au cours de l'exercice clos au 31 août 2015 (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Marc Assa et Monsieur Vincent Gerondeau), sont chargés par le Conseil de Surveillance de se prononcer sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif), l'attribution d'options de souscription d'actions et/ou d'actions de performance à ces dirigeants dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales, 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 notamment sur l'impact de la loi Macron sur l'attribution de stock-options et actions gratuites et sur l'étude de l'attribution des actions de performance.

**Le Comité de Sélection** s'est réuni deux fois au cours de l'exercice clos le 31 août 2015. Ses membres sont au nombre de trois du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 20 avril 2015 : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Monsieur Vincent Gerondeau, Monsieur Marc Assa et de quatre à compter du 21 avril 2015 avec l'entrée de la société 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, ainsi que de Messieurs Patrick Daher et Vincent Gerondeau et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Les travaux annuels du Comité de Sélection ont porté plus spécifiquement sur :

- la recherche toujours active de membres féminins en vue de se conformer aux futures exigences législatives et du Code AFEP-MEDEF sur la parité homme/femme prévoyant un pourcentage de 40 % de femmes dans les conseils à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- cette recherche de personnalités nous conduit à proposer aux suffrages de l'Assemblée du 14 janvier 2016, Madame Estelle Brachlianoff et le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence Parly ;
- l'examen habituel des critères d'indépendance des membres de votre Conseil.

Pour l'exercice clos au 31 août 2015, la présidence du Comité de Sélection a été assurée par Monsieur Louis Desanges et le Conseil de Surveillance a décidé de continuer de lui confier la présidence de celui-ci, bien que ce dernier ne soit pas indépendant au sens du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance ayant retenu comme critères sa connaissance intime du fonctionnement du Groupe et de l'industrie et son appartenance à l'une des branches familiales actionnaires historiques du Groupe.

Le Conseil de Surveillance est en effet d'avis que la perpétuation de la culture et des valeurs sur lesquelles le Groupe a fondé son histoire et son succès, constitue un facteur clé de son développement. L'attribution de la Présidence du Comité de Sélection, appelé à choisir les hommes et les femmes qui conduiront les destinées du Groupe, à un représentant d'une branche actionnariale qui a toujours démontré son attachement aux valeurs essentielles promues par le Groupe Zodiac Aerospace, leur est apparue comme une évidence. Ce choix paraît totalement adapté au Groupe, même s'il n'est pas conforme au Code AFEP-MEDEF qui, en raison de la généralité de son champ d'application n'appréhende pas les spécificités ni les particularismes culturels de notre Groupe doté d'un actionnariat familial de longue date.

Après chaque Comité, le Conseil de Surveillance est 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. Trois séances de formation, en date des 9 octobre, 1<sup>er</sup> décembre 2014 et 12 octobre 2015 ont eu lieu au siège social de votre Société.

## ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Lors de sa réunion du 12 juillet 2012, le Conseil de Surveillance a décidé d'appliquer les recommandations AFEP-MEDEF révisées en juin 2013, en retenant le principe d'une auto-évaluation formelle du fonctionnement du Conseil de Surveillance.

Au titre de l'exercice 2011/2012, la Société a procédé pour la première fois à une évaluation formelle, sous forme d'évaluation par un cabinet de conseil spécialisé indépendant.

Ce même cabinet a procédé pour la seconde fois à cette évaluation au titre de l'exercice achevé le 31 août 2015.

Tous les membres du Conseil ont été interviewés entre les mois de mars et juillet 2015 afin que le cabinet de conseil spécialisé puisse porter son jugement sur le fonctionnement du Conseil de Surveillance et des Comités. Il est ressorti de cette évaluation que le fonctionnement du Conseil s'est significativement amélioré depuis la dernière évaluation il y a trois ans, dans les domaines suivants :

- une mise en place annuelle d'un séminaire « prospectives » ;
- la présidence du Comité d'Audit et du Comité de Rémunération exercée par des membres indépendants ;
- l'arrivée et l'intégration réussies de nouveaux membres du Conseil ;
- l'intensité des débats qui s'est accrue, appuyée sur la transparence du management ;
- les problèmes de « terrain » partagés au cours d'un voyage récent aux États-Unis.

Pour l'avenir, les domaines de progression suivants sont vraisemblablement possibles en regard du code AFEP-MEDEF :

- une visibilité améliorée sur les successions au Conseil des membres représentant les actionnaires familiaux et de référence ;
- une proportion de membres indépendants à augmenter et une internationalisation de ceux-ci à envisager ;
- la mise en place d'« executive sessions » plus systématique lors des réunions du Conseil ;
- l'envoi plus rapide des dossiers ;
- une interaction accrue des membres du Comex avec le Conseil.

## 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 2015.

Au cours de l'exercice 2014/2015, le Groupe a fait face à des difficultés opérationnelles au sein de son activité Aircraft Interiors qui ont principalement impacté sa branche Sièges et généré des retards de livraison. La branche Cabin & Structures a également connu des perturbations dans certaines de ses livraisons liées à l'adaptation du système de production aux nouvelles cadences de livraison.

Ces dysfonctionnements opérationnels ont généré des surcoûts de production et des demandes de compensations contractuelles de la part des clients. Les perturbations au niveau de la chaîne de production et de la logistique ont eu des répercussions sur le suivi des coûts de fabrication, des stocks, le niveau du BFR, les provisions pour compensations contractuelles ainsi que sur les coûts de garantie. Des mesures compensatoires ont été mises en œuvre par le Groupe, notamment un accroissement de la fréquence de comptage des stocks, la réalisation d'inventaires complets sur les sites qui ont été les plus perturbés par ces dysfonctionnements, le renforcement de l'organisation et une réduction du processus de décentralisation.

Les risques relatifs aux réclamations des clients pour retards de livraison et de l'ensemble des engagements en découlant, ont fait l'objet d'une revue approfondie par la direction financière du Groupe.

Ces dysfonctionnements ont amené Zodiac Aerospace à procéder à des modifications de son organisation visant notamment à renforcer la fonction Opérations et à lancer un plan de transformation, appelé Focus, portant sur l'ensemble du périmètre du Groupe, placé sous la responsabilité du Directeur des Opérations du Groupe. Ce plan comprend quatre volets principaux : densification du reporting opérationnel, déploiement des procédures internes « back to basics », focus sur la chaîne d'approvisionnement et la gestion des stocks, et focus sur la planification intégrée des ventes et des opérations. Au cours du dernier trimestre, différents groupes de travail transverses ont travaillé, avec l'appui notamment de consultants externes, pour définir et mettre en place, pour chacun des quatre volets, des plans d'action dont les effets sont attendus progressivement au cours de l'exercice 2015/2016.

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

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

Une nouvelle organisation plus centralisée est en cours de déploiement depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015 afin notamment, de mieux piloter les dispositifs de contrôle interne conformément au référentiel Groupe.

### **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 ;
- cinq branches regroupant les sociétés dédiées aux équipements et systèmes aéronautiques, aux équipements de cabines, aux sièges et aux équipements intérieurs 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.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, une nouvelle organisation a été mise en place avec deux activités :

- L'activité Aerosystems est constituée des branches Aircraft Systems et AeroSafety qui regroupent les équipements et les systèmes aéronautiques ;
- L'activité Aircraft Interiors regroupe les branches Seats et Cabin (regroupement des anciennes branches Cabin & Structures et Galleys & Equipment).

L'ensemble reste complété par l'activité Services.

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, les ressources humaines, les opérations industrielles (dont le Lean, l'Environnement, les achats ...).
- 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) 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 dépasse 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. Régulièrement, les *Business Units* du Groupe identifient et évaluent les risques majeurs au regard des objectifs du Groupe.

Les résultats de ces auto-évaluations sont ensuite revus et complétés par les Administrateurs de Risque (Responsables Opérationnels transversaux du Groupe) afin de définir et mettre en œuvre le plan d'action pour renforcer la maîtrise de ces risques.

Afin de renforcer ce processus global de gestion des risques et faciliter l'accès aux principaux risques ainsi qu'à leurs contrôles internes associés, le Groupe a développé un outil rassemblant :

- les risques majeurs du Groupe,
- les points de contrôles internes clés liés à ces risques majeurs,
- les processus standards,
- l'ensemble des procédures Groupe,
- ainsi que les modes opératoires de l'ERP.

Les principaux risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre « Gestion des risques », page 29.

## B) Dispositif de contrôle interne

### 1) Objectifs et définitions

Le Groupe Zodiac Aerospace définit le contrôle interne comme étant un dispositif mis en œuvre par son Directoire et son Comité Exécutif, 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 (cf section 2 « Gestion des Risques ») 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 des orientations fixées par le Groupe ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe ;
- la fiabilité des informations financières.

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.

### 2) Environnement de contrôle

La qualité du dispositif de contrôle interne constitue un axe d'action permanent pour le Groupe afin de renforcer de manière continue ses dispositifs, à travers notamment une amélioration des standards Groupe et des indicateurs associés. Le contrôle interne s'appuie sur les responsables des entités opérationnelles et consécutivement à sa nouvelle centralisation de certaines fonctions, sur un réseau matriciel. L'amélioration continue de nos outils informatiques participe à la structuration de notre contrôle interne. L'intranet du Groupe est donc le vecteur de diffusion privilégié pour les points de contrôle interne liés aux risques principaux du Groupe ainsi que les procédures Groupe.

De la même façon, les règles d'éthique auxquelles le Groupe attache une attention toute particulière, figurent dans le code d'Éthique qui est accessible aux salariés du Groupe via l'intranet (mis à jour autant que de besoin).

### 3) 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 (ZIPS) 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 modes opératoires de l'ERP Groupe (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, Ressources Humaines, Sécurité, Environnement, Systèmes d'Information, etc.

#### b) Procédures budgétaires

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

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

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

#### c) Procédures relatives au financement et à la trésorerie

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, est répertorié dans une base de données 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. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014, les entités utilisent une application Groupe (BFC Reporting) pour remonter leurs données financières mensuelles. Cet outil a permis une harmonisation des présentations et facilite la consolidation d'indicateurs au niveau 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, le Directeur des Opérations Groupe, le Directeur de la Communication Groupe et des Relations Investisseurs et le Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Au cours de ces réunions, les éléments financiers et opérationnels du mois ainsi que les différents faits marquants sont présentés et analysés.

#### **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 œuvre 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 œuvre 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. Des réunions semestrielles ont lieu avec l'assureur, le Président du Directoire, le Directeur Administratif et Financier du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe et le Directeur Sécurité et Risques Industriels Groupe pour :

- suivre l'évolution des actions de réduction/suppression de ces risques ;
- définir les actions prioritaires en fonction des risques ;
- suivre l'évolution du déploiement des plans de sauvegarde.

L'ensemble de ces éléments est décrit dans le chapitre « Gestion des risques », page 29.

#### **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.

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

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

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

À compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015, un processus de désignation des directeurs financiers par activité a été initié. Ces derniers seront rattachés fonctionnellement et hiérarchiquement au Directeur Administratif et Financier du Groupe.

### 3) La direction de l'Audit et du Contrôle interne

Le Directeur de l'Audit interne reporte au Directeur Administratif et Financier du Groupe ainsi qu'au Président du Directoire.

Le mode opératoire de l'audit interne fait l'objet d'une charte dont le déploiement est effectif depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013. Ce document précise le rôle et l'organisation de l'audit interne au sein du Groupe, le déroulement classique d'une mission d'audit et les responsabilités des auditeurs.

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 vingt 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.

Chaque entrée de nouvelles sociétés dans le périmètre du Groupe est susceptible de donner lieu à une mise à jour du plan d'audit.

L'Audit interne est une activité indépendante et objective donnant au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Elle lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Les principales missions de l'Audit interne sont :

- l'évaluation de la pertinence du dispositif de contrôle interne local 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 d'éventuels facteurs d'amélioration de l'efficacité des sociétés et des sujets audités.

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

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

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

#### **5) Les directions juridique, sécurité et risques industriels**

La Directrice juridique ainsi que la Directrice Sécurité 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 Sécurité 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.

#### **6) Les directions qualité et des opérations**

Les directeurs de ces fonctions reportent au Directeur des Opérations du Groupe. 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.

#### **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 œuvre dans leur société, ce dispositif devant être en conformité avec les principes de contrôle interne du Groupe.

#### **8) 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.

Le Groupe poursuit sa démarche d'amélioration de son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne via le renforcement du processus de gestion des risques et également avec le projet ZIPS (Zodiac Aerospace Integrated Process System) qui intègre les risques majeurs du Groupe avec les contrôles internes associés.

---

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 2015.

# RAPPORT DU DIRECTOIRE

## à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016

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 2014/2015 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 2014/2015

Le chiffre d'affaires de Zodiac Aerospace s'est élevé à 108 353 K€, contre 85 278 K€ sur l'exercice précédent.

Il est ainsi réparti :

	2014/2015	2013/2014
Loyers et charges	1 769 K€	1 825 K€
Services Groupe	88 467 K€	71 210 K€
Frais pour compte	18 117 K€	12 243 K€
<b>TOTAL</b>	<b>108 353 K€</b>	<b>85 278 K€</b>

L'augmentation du chiffre d'affaires s'explique par le renforcement du développement des fonctions centralisées Groupe ainsi que la refacturation du Salon du Bourget.

Les prestations à périmètre constant de Zodiac Aerospace représentent 2,45 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 2,04 % pour l'exercice précédent.

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation s'améliore de 6 710 K€, passant de - 24 396 K€ en 2014 à - 17 686 K€ pour 2015.

Cette variation s'explique par la croissance du chiffre d'affaires de + 23 064 K€ alors que les charges augmentent de + 16 354 K€.

#### RÉSULTAT FINANCIER

Le montant des dividendes reçus de vos filiales s'élève à 226 514 K€, contre 88 485 K€ pour l'exercice précédent.

Les autres produits financiers, issus des activités de financement au profit de nos filiales, s'élèvent à 17 709 K€, contre 12 766 K€ au cours de l'exercice précédent.

La charge d'intérêts diminue de 9,72 %, passant de 35 429 K€ à 31 982 K€, malgré l'augmentation de nos besoins moyens. Cette diminution est donc liée à la baisse du taux de nos ressources externes qui s'établit à une moyenne de 1,66 % contre 2,28 % pour l'exercice précédent.

Il a été comptabilisé une provision complémentaire pour dépréciation des titres de votre filiale Zodiac Aerospace Holding Australia pour un montant de 2 266 K€, portant ainsi la provision à 4 516 K€ représentant 100 % de la valeur des titres de participation de la filiale Zodiac Aerospace Holding Australia.

En complément, les prêts à court terme accordés aux filiales australiennes, ont été dépréciés en totalité ; une provision a été constituée à ce titre pour 3 216 K€.

Cette filiale créée en mai 2011, détient les titres de la société Zodiac Aerospace Australia, spécialisée dans la conception et le développement de capteurs de détection de glace basés sur une technologie optique. Zodiac Aerospace a financé 100 % de son développement.

Début 2015, il est apparu que cette technologie était trop incertaine. Zodiac Aerospace Holding Australia et sa filiale ont donc cessé toute activité en septembre 2015.

Les titres auto-détenus ayant un prix de revient comptable inférieur à leur valeur de marché, nous n'avons pas enregistré de mouvements de provisions sur ces titres.

## IMPÔT SOCIÉTÉ

Le produit d'impôt enregistré dans les comptes d'un montant de 7 605 K€ est composé :

● du crédit issu du résultat propre à Zodiac Aerospace	8 964 K€
● du crédit issu des effets de l'intégration fiscale	3 683 K€
● du mécénat	237 K€
● de la contribution de 3 % sur les dividendes versés	(2 643 K€)
● de la régularisation de l'impôt sur les actions gratuites distribuées en 2014	(2 635 K€)

## RÉSULTAT 2014/2015

Le résultat avant impôt s'établit à 189 446 K€, contre 37 236 K€ pour l'exercice précédent. Cette augmentation importante est représentative pour l'essentiel de l'apport de dividendes de vos filiales pour 138 029 K€.

Le résultat d'exploitation reste déficitaire de 17 686 K€ sur cet exercice, contre 24 396 K€ pour l'exercice précédent.

## EFFECTIFS 2014/2015

Les effectifs permanents à la clôture de l'exercice étaient de 205 salariés, contre 170 au 31 août 2014.

## II – BILAN

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

L'augmentation résulte principalement de l'acquisition de licences pour 1 903 K€ dans le cadre de la poursuite du déploiement de notre outil d'information dans les filiales du Groupe.

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles ont augmenté de 2 901 K€ en valeur brute sur l'exercice.

## ACTIVITÉ SUR LES TITRES DE PARTICIPATION

### a. Titres de participation

Les principales variations sont :

1. Création : Zodiac Aerospace Equipo Mexico	183 K€
2. Dépréciation	(2 266 K€)

Comme indiqué précédemment, les titres de la filiale australienne Zodiac Aerospace Holding Australia, inscrits dans nos comptes pour 4 516 K€, ont été dépréciés en totalité, représentant ainsi une dotation complémentaire de 2 266 K€, comptabilisée sur l'exercice.

## b. Autres titres immobilisés

### Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 août 2015 :

● 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 113 095 actions de votre Société, pour une valeur de 3 092 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 3 642 K€, inscrit au bilan sur la ligne « Autres immobilisations financières ».

● Les montants sont représentatifs de la mise en œuvre du programme du rachat d'actions mis en place avec un prestataire de service en février 2008, portant sur un maximum de 5 % du capital et utilisé sous forme de 13 900 000 actions de notre Société. Le 5 juin 2015, 141 858 actions ont été prélevées afin d'être remises à des salariés, au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées par le Directoire le 5 juin 2013. Le nombre résiduel d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 970 662, soit 4,48 % des actions en circulation, pour une valeur de 83 343 K€.

## CRÉANCES D'EXPLOITATION

La diminution de 17 M€ provient du poste État représentatif de l'insuffisance d'acomptes versés en 2014/2015, se soldant par une dette de 8 485 K€ d'impôt société en 2014/2015, contre une créance d'impôt société de 20 589 K€ en 2013/2014.

## PRÊTS AUX SOCIÉTÉS DU GROUPE

Au 31 août 2015, les sociétés emprunteuses auprès de Zodiac Aerospace avaient un encours de 861 554 K€, contre 669 486 K€ au 31 août 2014. À cela s'ajoutent temporairement les montants à collecter au titre de l'intégration fiscale, soit 8 035 K€, contre 6 322 K€ sur l'exercice précédent.

Les sociétés prêteuses mettaient à notre disposition 623 436 K€, contre 769 048 K€ au 31 août 2014. À cela s'ajoutent temporairement les montants dus aux filiales intégrées fiscalement, soit 7 666 K€, contre 23 375 K€ sur l'exercice précédent.

Le solde net du financement des filiales au profit de Zodiac Aerospace s'est inversé, les filiales étant en position d'emprunteuse pour 238 118 K€, contre une position de prêteuse en 2014 pour 99 562 K€.

## DÉCOMPOSITION DU SOLDE DES DETTES FOURNISSEURS PAR ÉCHÉANCE

Vous trouverez ci-après la décomposition, à la date du 31 août 2015, du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance, conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

## RAPPORT DU DIRECTOIRE

### Décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance

Échéances (en milliers d'euros) (J= date de clôture)	Dettes échues à la clôture	Échéances à J+15	Échéances entre J+16 et J+30	Échéances entre J+31 et J+45	Échéances entre J+46 et J+60	Échéances au-delà de J+60	Hors échéance	Total dettes fournisseurs
<b>Au 31 août 2014</b>								
Fournisseurs (401+403)	2 122	1 170	2 501	2	-	-	-	5 795
Fournisseurs factures à recevoir	-	-	-	-	-	-	3 393	3 393
Fournisseurs immobilisations (404+405)	64	108	45	-	-	-	2 265	2 482
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>2 186</b>	<b>1 278</b>	<b>2 546</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 658</b>	<b>11 670</b>
<b>Au 31 août 2015</b>								
Fournisseurs (401+403)	4 122	1 474	1 526	121	-	-	-	7 274
Fournisseurs factures à recevoir	-	-	-	-	-	-	6 688	6 688
Fournisseurs immobilisations (404+405)	1 597	249	22	61	-	-	2 266	4 194
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>5 749</b>	<b>1 723</b>	<b>1 548</b>	<b>182</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 954</b>	<b>18 156</b>

## DETTES FINANCIÈRES

Zodiac Aerospace a mis en place en juillet 2013 un financement sous la forme de « Placements Privés » :

a) un Schuldschein d'un montant de 535 M€ comportant trois tranches :

- une tranche de maturité 3 ans, ayant une échéance 25 juillet 2016, d'un montant de 133 M€ ;
- une tranche de maturité 5 ans, ayant une échéance 25 juillet 2018, d'un montant de 243 M€ ;
- une tranche de maturité 7 ans, ayant une échéance 27 juillet 2020, d'un montant de 159 M€.

b) un Euro PP d'un montant de 125 M€, ayant une maturité de 5 ans, à échéance 22 juillet 2018.

Le « Club Deal » du 14 mars 2014 d'un montant de 1 030 M€ a été signé pour une durée initiale de cinq 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 sa 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 12 mars 2020.

En mars 2016, Zodiac Aerospace pourra à nouveau exercer cette option pour un éventuel report de l'échéance finale au 11 mars 2021.

Ce crédit était utilisé au 31 août 2015, pour un montant de 287,3 M€.

Le covenant (Dette nette/EBITDA consolidé) commun à ces financements est respecté au 31 août 2015. Il ne peut excéder 3,00 à la clôture de cet exercice et des exercices suivants.

Par ailleurs, notre programme de Billets de Trésorerie était mobilisé à la clôture pour un montant de 453,5 M€ auquel venaient s'ajouter les avances devises à hauteur de 10,8 M€.

## COUVERTURES DE RISQUES

### a) de taux :

Zodiac Aerospace dispose de contrats de swaps de taux d'intérêt contre les variations de l'Euribor :

#### 1. Euribor « 3 mois »

- mis en place au cours de l'exercice 2013/2014 et couvrant la période du 29 juillet 2014 au 29 juillet 2016, pour un montant total de 125 M€ à un taux de 0,37 %.

#### 2. 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 % contre Euribor 6 mois ;
- mis en place au cours de l'exercice 2013/2014 et couvrant les périodes du 25 juillet 2014 au 25 juillet 2016, pour un montant total de 270 M€ à un taux de 0,46 %.

### b) de change :

Au 31 août 2015, Zodiac Aerospace avait des couvertures de change actives afin de couvrir :

- une partie du chiffre d'affaires 2014/2015 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 181,3 M\$ et de 0,7 M€ ; et pour son compte à hauteur de 6,7 M\$ ;
- une partie des achats 2014/2015 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 0,7 M€ ;
- une partie du chiffre d'affaires 2015/2016 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 714,8 M\$ et pour son propre compte à hauteur de 24,5 M\$.

### FONDS PROPRES

Les fonds propres, avant distribution des dividendes, ont augmenté de 117 950 K€, passant de 689 563 K€ à 807 513 K€.

Cette variation se décompose comme suit :

● résultat net de l'exercice 2014/2015	197 051 K€
● augmentation du produit de l'émission de 969 932 actions au titre des souscriptions d'options	8 837 K€
● variation des provisions réglementées	167 K€
● dividendes distribués	(88 105 K€)

### ACTIONNARIAT

Le nombre d'actions en circulation au 31 août 2015 est de 289 404 257.

Au cours de l'exercice 2014/2015, 969 932 actions ont été créées par exercice d'options de souscriptions.

Au 31 août 2015, les actionnaires inscrits au nominatif représentent 40,3 % des actions et 50,6 % 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 ci-après. Le nombre d'actions détenu par les salariés était de 3 863 820, représentant 1,3 % du capital et 5 970 310 droits de vote représentant 1,7 % 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 2015, 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 26 novembre 2014, la société de droit américain de l'État du Delaware, Artisan Partners Limited Partnership, agissant pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi en baisse, le 21 novembre 2014, le seuil de 5 % du capital et détenir pour le compte de ces fonds, 14 058 441 actions représentant, à la date de cette opération, 4,87 % du capital et 3,89 % des droits de vote.

Il est rappelé que certains actionnaires sont liés par des engagements collectifs de conservation, conclus en application de l'article 787 B et 885 I bis du Code général des impôts, enregistrés le 19 juin 2014 auprès de l'administration fiscale. Ces engagements collectifs de conservation courent pour une durée de deux ans, prorogeable tacitement par période de 12 mois (sauf dénonciation par l'une des parties, notamment à la suite d'une transmission à titre gratuit intervenant pendant la période d'engagement collectif).

Ces actionnaires ont en outre conclu le 18 juin 2012, une convention d'incessibilité afin de poursuivre la consolidation de leurs engagements de conservation pris dans le cadre de régimes fiscaux spécifiques.

Cette convention court pour une durée initiale d'un an, prorogeable tacitement par périodes de 12 mois. 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.

Au 31 août 2015, les titres soumis aux conventions précitées représentaient environ 23 % du capital et 36 % du total des droits de vote attachés aux actions émises par Zodiac Aerospace.

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

Il est rappelé que certains actionnaires sont liés par un Engagement de Conservation, conclu en application de l'article 885 I bis du Code général des impôts, enregistré le 21 décembre 2005 aux termes duquel ils se sont engagés à conserver un certain nombre de titres Zodiac Aerospace pendant une durée de 6 ans à compter de cette date, prorogeable tacitement par périodes de 12 mois. Cet engagement est toujours en vigueur. Il confère en outre à ses signataires un droit mutuel de préemption sur les titres engagés.

# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

## RAPPORT DU DIRECTOIRE

Répartition du capital social	Capital		Droits de vote	
	Nombre d'actions	%	Nombre de voix	%
<b>Nominatifs</b>				
Familles	72 650 965	25,1 %	138 957 015	39,7 %
Salariés	3 863 820	1,3 %	5 970 310	1,7 %
FFP Invest	11 641 635	4,0 %	11 641 635	3,3 %
Autres actionnaires	15 490 840	5,4 %	20 505 039	5,9 %
Autocontrôle	12 970 662	4,5 %	-	-
<b>TOTAL TITRES NOMINATIFS</b>	<b>116 617 922</b>	<b>40,3 %</b>	<b>177 073 999</b>	<b>50,6 %</b>
<b>Porteurs</b>				
<b>AUTRES ACTIONNAIRES</b>	<b>172 786 335</b>	<b>59,7 %</b>	<b>172 786 335</b>	<b>49,4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>289 404 257</b>	<b>100 %</b>	<b>349 860 334</b>	<b>100 %</b>

### Options de souscription

Les options de souscription attribuées par le Directoire, après consultation du Conseil de Surveillance, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et le 31 août 2015, sont au nombre de 716 965.

Les conditions dans lesquelles ces options peuvent être souscrites suivent la loi et les règles définies par l'Assemblée Générale Mixte du 8 janvier 2014.

Le nombre des options attribuées et non levées sur l'ensemble des plans existants au 31 août 2015 s'élève à 3 685 468. L'attribution moyenne par exercice correspond à 826 690 options, soit 0,29 % du capital.

### Attribution d'actions gratuites

Les actions gratuites attribuées par le Directoire, après consultation du Conseil de Surveillance, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2014 et le 31 août 2015, sont au nombre de 437 806 (0,15 % du capital).

Les conditions dans lesquelles ces options peuvent être souscrites suivent la loi et les règles définies par l'Assemblée Générale Mixte du 8 janvier 2014.

### Programme de rachat d'actions

Votre Société n'a pas fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 janvier 2015. 141 858 actions ont été prélevées le 5 juin 2015 au titre de la livraison des actions issues des Plans annuel et pluriannuel. Au 31 août 2015, votre Société détenait 12 970 662 actions, représentant 4,48 % du capital.

### 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.).

## 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 15 janvier 2015

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

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum autorisé au 31 août 2015	Utilisation au 31 août 2015
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions	15 janvier 2015 (5 <sup>ème</sup> résolution)	15 juillet 2016 (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	15 janvier 2015 (9 <sup>ème</sup> résolution)	15 juillet 2016 (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 14 janvier 2016 de renouveler cette autorisation.

(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 2015
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital.	15 janvier 2015 (10 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	2 500 000 € <sup>(2) (3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes.	15 janvier 2015 (11 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	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.	15 janvier 2015 (12 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	1 200 000 € <sup>(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.	15 janvier 2015 (13 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	1 200 000 € <sup>(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 10 <sup>ème</sup> , 12 <sup>ème</sup> et/ou 13 <sup>ème</sup> résolutions précédemment visées.	15 janvier 2015 (14 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	Dans la limite du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission initiale a été décidée. <sup>(2) (3) (4)</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.	15 janvier 2015 (15 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	2 500 000 € <sup>(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.	15 janvier 2015 (16 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois)	Dans la limite de 10 % du capital social. <sup>(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	15 janvier 2015 (17 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (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) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 de renouveler cette autorisation.

(2) 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 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions.

(3) Étant également rappelé que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre des 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions ne pourra excéder le plafond nominal global de 2 500 000 euros visé à la 10<sup>ème</sup> résolution.

(4) Étant également rappelé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de la 14<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 12<sup>ème</sup> résolution.

# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

## RAPPORT DU DIRECTOIRE

État des autorisations et délégations en cours et consenties au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte (AGM) des actionnaires du 8 janvier 2014

**Autorisations en vue (i) de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et (ii) 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 2015
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions	8 janvier 2014 (19 <sup>ème</sup> résolution) <sup>(1)</sup>	10 mars 2017 (38 mois)	Le nombre total d'options consenties ne pourra donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 2,5 % du capital (plafond commun avec le plafond visé à la 20 <sup>ème</sup> résolution).	Le prix d'exercice des options ne pourra (i) ni être inférieur à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché au cours des 20 séances de bourse précédant le jour où ces options seront consenties (ii) ni, en ce qui concerne les options d'achat, être inférieur au cours moyen d'achat des actions détenues par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce.	716 965
Autorisation d'attribuer gratuitement des actions	8 janvier 2014 (20 <sup>ème</sup> résolution) <sup>(2)</sup>	10 mars 2017 (38 mois)	Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 2,5 % du capital (plafond commun avec le plafond visé à la 19 <sup>ème</sup> résolution).	-	437 806

(1) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, la cessation par anticipation de cette autorisation au Directoire.

(2) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 de renouveler cette autorisation.

### PROJET DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS SOUMIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 14 JANVIER 2016

Les autorisations suivantes, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 8 janvier 2014 (aux termes de ses 5<sup>ème</sup> et 9<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 2016, le Directoire propose à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 14 janvier 2016, 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 (16<sup>ème</sup> 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 (17<sup>ème</sup> résolution) ;
- cessation par anticipation de l'autorisation donnée au Directoire aux termes de la 19<sup>ème</sup> résolution de 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 (18<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence au Directoire 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 (19<sup>ème</sup> résolution).

## **PROJET DE MODIFICATION STATUTAIRE SOU MIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 14 JANVIER 2016**

Le Directoire propose à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer le 14 janvier 2016, la modification statutaire suivante :

- article 36 – Pouvoirs de l'Assemblée Ordinaire (20<sup>ème</sup> résolution).

### **AFFECTATION DES RÉSULTATS**

Nous vous proposons d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2014/2015 :

Bénéfice après impôt	197 050 724,71 €
Report à nouveau	385 806 266,00 €
Dotations à la réserve légale	(3 879,73 €)
Montant à affecter	582 853 110,98 €
Dividende <sup>(1)</sup>	(92 609 362,24 €)*
Report à nouveau après affectation	490 243 748,74 €

(\* ) 0,32 euro x 289 404 257 actions.

(1) Ce montant porte sur la totalité des 289 404 257 actions émises par la Société au 31 août 2015 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende, et notamment diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

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 :

<b>Exercice clos le :</b>	<b>31/08/2014</b>	<b>31/08/2013<sup>(3)</sup></b>	<b>31/08/2012<sup>(3)</sup></b>
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	275 329 159	274 345 875	271 713 515
Dividende distribué par action	0,32 €	0,32 €	0,28 €
Montant total distribué <sup>(2)</sup>	88 105 330,88 €	87 790 680 €	76 079 784,20 €

(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) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Le nombre total d'actions ayant donné droit au dividende ainsi que le montant du dividende par action, pour les exercices clos au 31 août 2012 et 31 août 2013 sont ici ajustés en conséquence.

### **PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2015/2016**

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.

# BILAN

## ACTIF

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant brut	Amortissement ou dépréciation	Montant net au 31/08/2015	Montant net au 31/08/2014
Immobilisations incorporelles	(note 1.A et annexes 1 et 2)	22 331	12 416	9 915	10 514
Immobilisations corporelles	(annexes 1 et 2)	26 248	16 984	9 264	8 941
Immobilisations financières	(note 1.B et annexe 3)	1 953 301	6 416	1 946 885	1 949 703
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 001 880</b>	<b>35 815</b>	<b>1 966 064</b>	<b>1 969 158</b>
Créances d'exploitation		8 847	–	8 847	25 448
Créances diverses					
Débiteurs divers et prêts filiales	(note 1.C)	870 644	3 216	867 428	675 859
Disponibilités		49 183	–	49 183	52 393
Charges constatées d'avance		3 074	–	3 074	4 089
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>931 748</b>	<b>3 216</b>	<b>928 532</b>	<b>757 790</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>2 933 628</b>	<b>39 032</b>	<b>2 894 597</b>	<b>2 726 947</b>

## PASSIF

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant net au 31/08/2015	Montant net au 31/08/2014
Capital		11 576	11 537
Primes d'émission et d'apport		187 338	178 539
Écarts de réévaluation		252	252
Réserve légale		1 154	1 149
Réserve sur plus-value long terme		–	–
Autres réserves		23 827	23 827
Report à nouveau		385 806	419 372
Résultat de l'exercice		197 051	54 545
Provisions réglementées	(note 2)	510	342
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	(note 6)	<b>807 513</b>	<b>689 563</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>2 340</b>	<b>2 353</b>
Dettes financières		2 044 972	2 010 502
Dettes d'exploitation		36 361	20 799
Dettes diverses		3 412	3 731
<b>TOTAL DETTES</b>	(note 4)	<b>2 084 745</b>	<b>2 035 032</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>2 894 597</b>	<b>2 726 947</b>

# COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant au 31/08/2015	Montant au 31/08/2014
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes	(note 7)	108 354	85 278
Autres produits		–	11
		<b>108 354</b>	<b>85 289</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats matières, charges externes et autres approvisionnements		85 571	67 749
Impôts et taxes		1 264	1 237
Frais de personnel	(note 8)	33 533	35 300
Dotations aux amortissements		5 672	5 399
		<b>126 040</b>	<b>109 685</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(17 686)</b>	<b>(24 396)</b>
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participation		226 514	88 485
Autres intérêts et produits assimilés		17 709	12 766
Gains de change		–	–
Reprises sur provisions		–	–
		<b>244 223</b>	<b>101 251</b>
<b>Charges financières</b>			
Charges d'intérêts		31 982	35 429
Pertes de change		(489)	536
Dotations et autres charges financières		5 546	2 322
		<b>37 039</b>	<b>38 287</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	(note 9)	<b>207 185</b>	<b>62 964</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>189 498</b>	<b>38 568</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		1 054	61
Sur opérations en capital		21	31
Reprises sur provisions		866	691
		<b>1 941</b>	<b>782</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		1 346	199
Sur opérations en capital		14	1 110
Dotations aux amortissements et aux provisions		634	805
		<b>1 993</b>	<b>2 114</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>(52)</b>	<b>(1 332)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	(notes 10 et 11)	<b>(7 605)</b>	<b>(17 308)</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>354 518</b>	<b>187 323</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>157 468</b>	<b>132 778</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>197 051</b>	<b>54 545</b>

# NOTES ANNEXES

## I. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Le bilan et le compte de résultat de Zodiac Aerospace sont établis en euros, conformément aux dispositions du plan comptable général suivant le règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables.

Les montants ci-après sont exprimés en milliers d'euros sauf mention contraire.

Les principales règles utilisées sont les suivantes :

- Les logiciels sont inscrits en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 1 à 4 ans. Les frais d'établissement sont amortis en linéaire de 1 à 5 ans.
- Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou à leur prix de revient en cas d'immobilisations facturées à nous-mêmes.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité des immobilisations qui est généralement de :

- constructions : 20 ans ;
- mobilier et agencements : 10 ans ;
- matériel informatique : 3 à 4 ans ;
- matériel de transport : 4 à 5 ans.

Pour les immobilisations fiscalement amortissables en dégressif : la différence entre la dotation linéaire et la dotation totale est comptabilisée en amortissement dérogatoire.

- 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.

- Les titres de placement sont évalués au prix moyen pondéré.

- Opérations en devises

Les créances et dettes en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur :

- en euro aux taux de change ;
- à la date d'échéance, lorsqu'il y a couverture à terme effectuée ;
- à la date de clôture pour les autres.

Les produits et les charges en devises sont enregistrés dans les comptes au taux moyen du mois de comptabilisation.

- Instruments financiers

Les couvertures de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur les marchés organisés ou de gré à gré et ne présentent que des risques de contrepartie négligeables.

Les résultats dégagés sur ceux-ci sont comptabilisés symétriquement aux résultats dégagés sur les éléments couverts.

## II. NOTES SUR LES COMPTES

Ces comptes intègrent les éléments résultant de l'option prise par notre Société du bénéfice du régime fiscal des groupes de sociétés (CGI article 223.A à Q). Cette option renouvelée le 22 août 2003, concerne, sur l'exercice 2014/2015, les filiales suivantes : Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Seats France, Immobilière Galli, Zodiac Coating, Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aero Electric, Zodiac Data Systems Investment, Zodiac Fluid Equipment, Zodiac Hydraulics, Zodiac Actuation Systems, Zodiac Data Systems, Zodiac Aerospace Services Europe, Zodiac Cabin Interiors Europe, Zodiac Fal Support France SARL, Zodiac Engineering et Zodiac Aero Duct Systems. Chaque société calcule l'impôt comme si elle n'était pas intégrée. Les sociétés reconnaissent le cas échéant dans leurs comptes les crédits d'impôt de toute nature issus de l'intégration dans le résultat d'ensemble.

## III. NOTES SUR LE BILAN

### Note 1 - Informations sur les postes de l'actif

#### Note 1.A - Immobilisations incorporelles et corporelles

##### 1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées :

- d'un montant brut de 8 630 K€ (net de 5 752 K€ après amortissement) représentant les frais de mise en place du nouveau « Club Deal » conclue le 14 mars 2014 pour 5 158 K€ ;
- de licences d'exploitation de l'ERP Movex/M3 pour une valeur brute de 13 701 K€ et une valeur nette de 4 164 K€.

##### 2. Immobilisations corporelles

Cf. Annexes 1 et 2.

#### Note 1.B - Immobilisations financières

##### A. PRINCIPALES VARIATIONS

**1. Création : Zodiac Aerospace Equipo de Mexico 182 K€**

**2. Dépréciation : (2 266 K€)**

Zodiac Aerospace Holding Australia, créée en mai 2011, détient les titres de la société Zodiac Aerospace Australia, spécialisée dans la conception et le développement de capteurs de détection de glace basés sur une technologie optique.

Début 2015, il est apparu que cette technologie était trop incertaine. Zodiac Aerospace Holding Australia et sa filiale ont donc cessé toute activité en septembre 2015.

Les titres de Zodiac Aerospace Holding Australia, inscrits dans nos comptes pour 4 516 K€, ont été dépréciés en totalité, représentant ainsi une dotation complémentaire de 2 266 K€ comptabilisée sur l'exercice.

**B. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

**Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille au 31 août 2015 :**

- 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 113 095 actions de notre Société, pour une valeur de 3 092 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 3 642 K€.
- Sont représentatifs de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions mis en place avec un prestataire de service en février 2008, portant sur un maximum de 5 % du capital et utilisé sous forme de 13 900 000 actions de notre Société. Le 5 juin 2015, 141 858 actions ont été prélevées au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées par le Directoire le 5 juin 2013. Le nombre total d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 970 662, soit 4,48 % des actions en circulation, pour une valeur de 83 343 K€.
- Actions de sociétés qui ne sont pas admises à la cote officielle des bourses de valeur : néant.

**Note 1.C - Échéancier de créances**

(en milliers d'euros)

	Montant net	À 1 an au plus	À plus d'1 an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	-	-	-
Autres immobilisations financières	90 087	6 733	83 354
<b>Actif circulant</b>			
Créances clients et créances d'exploitation	8 847	8 847	-
Créances diverses <sup>(1)</sup>	867 428	867 428	-
Disponibilités	49 183	49 183	-
Charges constatées d'avance	3 074	3 074	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 018 619</b>	<b>935 265</b>	<b>83 354</b>

(1) Dont 669 486 K€ représentent la contrepartie de tirages des crédits mis à la disposition des filiales selon leurs besoins et 6 322 K€ d'avances d'impôts à récupérer liés à nos filiales intégrées fiscalement.

**Note 2 - Provisions**

(en milliers d'euros)

	Solde au 31/08/2014	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Solde au 31/08/2015
Provisions pour risques et charges	2 353	787	800	2 340
Amortissements dérogatoires	342	234	66	510

### Note 3 - Postes concernant des entreprises liées

Zodiac Aerospace réalise des transactions conclues à des conditions normales ou exclues du champ d'application telles que décrites dans le règlement ANC 2010-02 et 2010-03 avec les parties liées.

(en milliers d'euros)	Actif	Passif	Compte de résultat
Participations	1 856 797	-	-
Clients et comptes rattachés	7 029	-	-
Prêts court terme <sup>(1)</sup>	866 374	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	-	3 118	-
Emprunts court terme <sup>(2)</sup>	-	631 102	-
Produits de participation	-	-	226 514
Autres produits	-	-	108 354
Produits financiers	-	-	17 703
Charges financières	-	-	8 026
Autres charges	-	-	40 507

(1) Dont 8 036 K€ d'intégration fiscale.

(2) Dont 7 666 K€ d'intégration fiscale.

### Note 4 - Informations sur les dettes

#### Échéancier des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	À 1 an au plus	De 1 à 5 ans
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit et divers <sup>(1)</sup>	2 044 972	1 137 128	907 843
Fournisseurs et comptes rattachés	14 591	14 591	-
Dettes fiscales et sociales	17 576	17 576	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	4 194	4 194	-
Autres dettes	3 412	3 412	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 084 745</b>	<b>1 176 901</b>	<b>907 843</b>

(1) Dont 287,3 M€ ou équivalent euro de tirages du crédit mis en place le 14 mars 2014, pour un montant total de 1 030 M€ constitué d'une seule tranche d'une durée de 5 ans à échéance au 14 mars 2019, reconductible pour une année supplémentaire à la demande de Zodiac Aerospace pendant chacune des deux années suivantes. La faculté contractuelle d'étendre pour une année supplémentaire la maturité de mars 2019 à mars 2020 a été utilisée. Cette extension a été acceptée par l'ensemble des banques participant à ce « Club Deal ». L'échéance a donc été reportée au 12 mars 2020. Cette option pourra être à nouveau exercée en mars 2016 pour un éventuel report de la date d'échéance finale au 11 mars 2021.

Le covenant lié à ce crédit a été respecté au 31 août 2015, son non-respect pouvant entraîner le remboursement intégral, par anticipation du crédit.

Zodiac Aerospace a mis en place en juillet 2013 un financement sous la forme de « Placements Privés » :

- a) Un Schuldschein d'un montant de 535 M€ comportant trois tranches :
- une tranche de maturité 3 ans, ayant une échéance 25 juillet 2016, d'un montant de 133 M€ ;
  - une tranche de maturité 5 ans, ayant une échéance 25 juillet 2018, d'un montant de 243 M€ ;
  - une tranche de maturité 7 ans, ayant une échéance 27 juillet 2020, d'un montant de 159 M€.

- b) Un Euro PP d'un montant de 125 M€, ayant une maturité de 5 ans, à échéance 22 juillet 2018.

## Note 5 - Engagements financiers et sûretés consenties

### A. LES ENGAGEMENTS DONNÉS

#### 1) Cautions :

- caution de 300 K\$ convertis au taux de clôture, soit 267 K€, en garantie d'une lettre de crédit émise par une banque US au profit de notre filiale American Fuel ;
- caution de 300 K\$ convertis au taux de clôture, soit 267 K€, en garantie au profit de Singapour Airlines pour le compte de Zodiac Seats US ;
- cautions de 398 K\$ convertis au taux de clôture, soit 355 K€ pour le compte d'Esco ;
- caution de 11 K\$ convertis au taux de clôture, soit 10 K€ pour le compte de MAG Aerospace Industries ;
- caution de 3 410 K€ en faveur des douanes au profit de nos filiales Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Seats France, Zodiac Aerospace Services Europe.

#### 2) Garanties :

- garantie au bénéfice de Federal Insurance Company (CHUBB) d'un montant maximum de 10 M\$ pour contre-garantir les « performances bonds » émises par Federal Insurance Company au bénéfice de certains clients de notre filiale Esco au titre de l'exécution de ses contrats commerciaux (installation de barrières et systèmes d'arrêt pour avions civils et militaires) ;
- garantie déposée auprès du tribunal de commerce d'Amsterdam, couvrant les dettes consolidées de la société holding du groupe Driessen et ses filiales hollandaises, afin de leur éviter d'établir et déposer localement des comptes consolidés du sous-groupe Driessen, cette garantie ne devant pas dépasser 10 M€ ;
- Zodiac Aerospace a délivré, dans le cadre d'importants contrats commerciaux obtenus par certaines de ses filiales, les garanties suivantes :
  - en août 2009, au profit de Cathay Pacific, pour le compte de Zodiac Seats France, à échéance au 31 décembre 2016 ;
  - en novembre 2010, au profit de Cathay Pacific, pour le compte de Zodiac Seats US, à échéance au 31 décembre 2015 ;
  - en janvier 2011, au profit d'American Airlines, pour le compte de Zodiac Seats US et C&D Zodiac (USA), à échéance au 31 décembre 2015 ;

- en mai 2015, au profit d'Airbus, pour le compte de Zodiac Inflight Innovations, pour la durée de ses obligations contractuelles.

### B. LES ENGAGEMENTS DE RETRAITES

Pour l'évaluation du passif au titre des prestations définies, une fraction des écarts actuariels est comptabilisée en produits ou en charges, si les écarts actuariels cumulés non comptabilisés à l'issue de la période précédente excèdent la plus grande des deux valeurs ci-dessous :

- 10 % de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date d'ouverture (avant déduction des actifs du régime) ;
- 10 % de la juste valeur des actifs du régime à l'ouverture de la période de reporting.

Le montant relatif à l'engagement en matière d'indemnité de fin de carrière est constaté dans les comptes sociaux sur la base d'une évaluation actuarielle utilisant les hypothèses suivantes au 31 août 2015 :

- Taux d'actualisation : 1,85 %.
- Taux d'évolution des salaires : 3 % non cadres et 3 % cadres.
- Age de départ : barème légal en vigueur à la clôture.
- Mortalité : table INSEE TD-TV 10-12.

La variation de la provision s'analyse comme suit :

● Passif de retraite au 31 août 2014 :	1 503 K€
● Dotation 2014/2015 :	312 K€
● Charge d'actualisation :	63 K€
● Reprise de la période :	-
● Amortissements des écarts actuariels :	-
● Passif de retraite provisionné au 31 août 2015 :	1 878 K€
Montant des écarts actuariels comptabilisés : 1 525 K€.	

### C. DROIT INDIVIDUEL DE FORMATION

Le volume d'heures acquis au du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 décembre 2014 n'ayant pas donné lieu à une demande de formation est de 14 877 heures. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Droit Individuel à la Formation est remplacé par le Compte Personnel de Formation. Le crédit d'heures de formation mobilisables est dorénavant géré par un organisme public auquel chaque salarié s'adresse, indépendamment de l'entreprise qui l'emploie.

## Note 6 - Variation des capitaux propres au cours de l'exercice (avant affectation du résultat 2014/2015)

(en milliers d'euros)	Au 31/08/2014	Affectation du résultat 2013/2014 décidée par l'A.G.M.	Mouvements sur le capital	Dividendes	Autres	Au 31/08/2015
Capital <sup>(1) (2)</sup>	11 537	-	39	-	-	11 576
Primes <sup>(3)</sup>	178 540	-	8 798	-	-	187 338
Écart de réévaluation	252	-	-	-	-	252
Réserves / Report à nouveau <sup>(2)</sup>	444 347	-	-	(33 561)	-	410 786
Résultat	54 544	-	-	(54 544)	197 051	197 051
Provisions réglementées	342	-	-	-	167	509
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>689 563</b>	<b>-</b>	<b>8 837</b>	<b>(88 105)</b>	<b>197 218</b>	<b>807 513</b>

(1) Les mouvements sur le capital sont générés par des augmentations de 39 K€ issues de 969 932 levées d'options.

(2) Les mouvements sur les primes sont générés par des augmentations de 8 798 K€ issues de 969 932 levées d'options.

#### IV. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

##### Note 7 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires 2014/2015, en hausse de 27 %, est de 108 353 K€, contre 85 289 K€ en 2014, s'expliquant par la poursuite du développement des fonctions centralisées du Groupe (systèmes d'information, communication et marketing, Lean, contrôle qualité, ressources humaines...). Il se décompose à hauteur de 48 % pour les filiales françaises et 52 % pour les filiales étrangères.

##### Note 8 - Charges de personnel

Le montant des rémunérations allouées aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire s'est élevé à 1 898 K€, dont 361 K€ au titre des jetons de présence.

L'effectif moyen au cours de l'exercice a été de 205 personnes (cadres, agents de maîtrise/employés) contre 170 au cours de l'exercice précédent.

##### Note 9 - Résultat financier

Le montant des dividendes reçus des filiales s'est élevé à 226 514 K€, contre 88 485 K€ en 2013/2014. Les produits financiers issus des activités de financement des filiales s'élèvent à 17 709 K€, contre 12 766 K€ en 2013/2014.

La charge d'intérêts diminue de 9,72 %, passant de 35 429 K€ à 31 982 K€ malgré l'augmentation de nos besoins moyens. Cette diminution est liée à la baisse du taux de nos ressources externes qui s'établit à une moyenne de 1,66 %, contre 2,28 % pour l'exercice précédent.

##### Note 10 - Ventilation de l'impôt entre résultat courant et exceptionnel

(en milliers d'euros)	Courant	Exceptionnel	Total
Résultat avant impôt	189 498	(52)	189 446
Impôt taux normal	9 538	(1 933)	7 605
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>199 036</b>	<b>(1 985)</b>	<b>197 051</b>

##### Note 11 - Situation fiscale latente

(en milliers d'euros)	31/08/2015
<b>a) Dettes fiscales latentes</b>	
Amortissements dérogatoires	(510)
<b>b) Créances fiscales latentes</b>	
Provisions pour congés payés	2 304
Indemnité de départ à la retraite	1 878
Frais d'acquisition	1 740
<b>SOLDE</b>	<b>5 412</b>
<b>CRÉANCE FISCALE LATENTE (38 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>2 057</b>

(1) Dont contribution exceptionnelle de 10,7 % plus 3,3 % sur le montant de l'impôt.

### ANNEXE 1 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

(en milliers d'euros)	Valeur d'achat au 31/08/2014	Acquisitions de l'exercice	Virement d'un poste à l'autre	Cessions et sorties	Valeur d'achat au 31/08/2015
Logiciels	11 229	1 903	569	-	13 701
Frais de mise en place du crédit syndiqué	8 347	283	-	-	8 630
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>19 576</b>	<b>2 186</b>	<b>569</b>	<b>-</b>	<b>22 331</b>
Terrains	1 255	-	-	-	1 255
Constructions	9 733	-	-	-	9 733
Matériel de transport	1 491	311	-	(133)	1 669
Mobilier, matériel de bureau et informatique	10 278	1 103	51	(1)	11 432
Agencements, installations, divers	270	60	53	-	383
Immobilisations en cours	1 022	1 427	(673)	-	1 776
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>24 049</b>	<b>2 901</b>	<b>(569)</b>	<b>(134)</b>	<b>26 248</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43 625</b>	<b>5 087</b>	<b>-</b>	<b>(134)</b>	<b>48 579</b>

### ANNEXE 2 - AMORTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS

(en milliers d'euros)	Amortissements au 31/08/2014	Dotations de l'exercice aux amortissements	Reprises sur cessions	Virement d'un poste à l'autre et sorties	Amortissements au 31/08/2015
Logiciels	7 882	1 654	-	-	9 536
Autres immobilisations incorporelles	1 180	1 700	-	-	2 880
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>9 062</b>	<b>3 354</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 416</b>
Terrains	-	-	-	-	-
Constructions	6 653	351	-	-	7 004
Matériel de transport	717	297	119	-	895
Mobilier, matériel de bureau et informatique	7 556	1 290	1	-	8 845
Agencements, installations, divers	183	57	-	-	240
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15 108</b>	<b>1 995</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>16 984</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24 170</b>	<b>5 349</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>29 400</b>

### ANNEXE 3 - IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/08/2014	Augmentation	Diminution	Montants bruts au 31/08/2015
Titres de participation	1 863 031	182	-	1 863 213
Prêts	1	-	1	-
Dépôts et cautionnements	12	3	4	11
Compte courant rémunéré	5 501	-	1 859	3 641
Contrats de liquidité	1 009	2 083	-	3 092
Actions propres	84 299	-	956	83 343
<b>TOTAL</b>	<b>1 953 853</b>	<b>2 268</b>	<b>2 820</b>	<b>1 953 301</b>

**COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE**  
NOTES ANNEXES

**ANNEXE 4 - 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	46 304	(238)
Evac GmbH	100,00	€	7 109	55 192	6 878
Evac Train Vacuum System Trading	100,00	CNY	1 104	9 800	(3 249)
EZ Air Interior Ltd	50,00	€	200	(4 879)	(6 214)
Immobilière Galli	100,00	€	21 000	8 601	(554)
IN Services Asia	100,00	USD	1 000	1 815	18
OEM Defense Services	20,00	€	100	16	-
OEM Services	25,00	€	1 545	1 069	-
TriaGnoSys GmbH	100,00	€	25	1 906	1 997
Zodiac Aero Duct Systems	100,00	€	4 000	11 081	2 952
Zodiac Aerosafety Systems	100,00	€	213 595	334 228	25 723
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	99,90	USD	3 000	-	(2 071)
Zodiac Aerospace Germany Investment GmbH	100,00	€	2 597	103 043	1 218
Zodiac Aerospace Holding Australia PTY Ltd	100,00	AUD	3 050	(120)	(2 898)
Zodiac Aerospace (Jiangsu) Co., Ltd	51,00	CNY	12 715	(4 731)	(56)
Zodiac Aerospace Maroc	99,99	MAD	74 659	(7 906)	1 550
Zodiac Aerospace Netherlands Investment NV	100,00	€	15 000	(28 979)	71 793
Zodiac Aerospace Services Europe	100,00	€	17 548	1 914	6 139
Zodiac Aerospace Services Middle East	100,00	USD	-	(43)	160
Zodiac Aerospace Services UK Ltd	100,00	€	461	3 819	363
Zodiac Aerospace UK Investment Ltd	100,00	£	195 000	16 743	23 701
Zodiac Aerotechnics	100,00	€	20 399	166 131	59 036
Zodiac Coating	100,00	€	7 367	737	(139)
Zodiac Automotive Tunisie	100,00	€	4 477	2 633	(525)
Zodiac Cabin Interiors Europe	100,00	€	165	8 285	1 491
Zodiac Composite Monuments Tunisie	0,01	€	3 128	70	69
Zodiac Engineering	100,00	€	50	(2)	(1)
Zodiac Equipments Tunisie	99,86	€	2 018	10 998	1 816
Zodiac Fal Support France SARL	100,00	€	9	370	14
Zodiac Interconnect UK Ltd	100,00	£	1	15 948	2 736
Zodiac Parachutes Industries of Southern Africa (PISA)	100,00	ZAR	15 000	6 795	4 540
Zodiac Seats France	100,00	€	20 000	105 968	38 263
Zodiac Seats Tunisie SARL	100,00	€	3 700	912	461

(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	588 954
Dividendes encaissés	226 514	-

# RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES

## de la Société au cours des cinq derniers exercices

	Exercice 2010/2011	Exercice 2011/2012	Exercice 2012/2013	Exercice 2013/2014 <sup>(1)</sup>	Exercice 2014/2015 <sup>(1)</sup>
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	11 349	11 425	11 486	11 537	11 576
Nombre d'actions ordinaires existantes	56 744 439	57 125 728	57 431 022	288 434 325	289 404 257
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b> (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes et produits accessoires	32 246	50 972	78 871	85 290	108 353
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	31 023	40 939	31 021	45 072	200 432
Impôt sur les bénéfices	(12 934)	(12 665)	(9 228)	(17 308)	(7 605)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	39 941	50 692	33 810	54 544	197 051
Résultat distribué	64 751	79 976	87 790	88 105	92 609 <sup>(2)</sup>
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	0,77	0,94	0,70	0,22	0,71
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,70	0,89	0,59	0,19	0,68
Dividende net attribué à chaque action	1,20	1,40	1,60	0,32	0,32 <sup>(3)</sup>
<b>IV - PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	88	105	151	170	205
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	10 275	12 724	17 958	25 453	22 187
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)	4 475	6 516	8 550	9 847	11 346

(1) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Pour les exercices 2010/2011 à 2012/2013, le nombre d'actions ainsi que le montant du dividende net attribué à chaque action sont exprimés avant division du pair par cinq.

(2) Ce montant porte sur la totalité des 289 404 257 actions émises par la Société au 31 août 2015 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende, et notamment diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

(3) Après approbation de l'Assemblée Générale Mixte.

# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Zodiac Aerospace, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées en note I.c de l'annexe des états financiers. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites dans l'annexe et, le cas échéant, nous avons examiné les hypothèses et les estimations retenues par votre société pour déterminer leur valeur recouvrable à la clôture de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

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 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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 14 décembre 2015

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Laurent Miannay

## 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 et les modalités essentielles 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

**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

**a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

**b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

**Avec M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire**

*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 qui serait due en cas de départ à M. Olivier Zarrouati en sa qualité de Président du Directoire.

**Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé**

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 15 janvier 2015, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 15 décembre 2014.

**Avec M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire**

L'assemblée générale du 15 janvier 2015 a approuvé la conclusion d'une convention réglementée relative à la création d'une chaire « innovation technologique et entrepreneuriat » portée notamment par l'ISAE et l'École Polytechnique. Cette convention a été signée le 19 janvier 2015.

Elle a pour ambition de mettre en place un ensemble de programmes pédagogiques destinés 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 est le Président, souhaite en être 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 a été fixée à un montant maximal de K€ 290 par an, à compter de l'exercice 2014-2015 et sur une période de trois exercices.

Au cours de l'exercice 2014-2015, la contribution versée par votre société s'élève à K€ 130.

Paris-La Défense, le 14 décembre 2015

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Laurent Miannay

**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  
de la société Zodiac Aerospace**

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 2015.

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.

**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.

**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 14 décembre 2015

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Laurent Miannay

**Les attestations et rapport 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.
- Rapport des Commissaires aux comptes émis au titre des résolutions extraordinaires.

# RÉSOLUTIONS

## soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 statuant sur les comptes de l'exercice 2014/2015

### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

##### Approbation des comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2015

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 2015, après avoir entendu la lecture des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2015, du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport, approuve les comptes sociaux de cet exercice social tels qu'ils ont été présentés et qui laissent apparaître un résultat net de 197 050 724,71 €. L'Assemblée Générale approuve de ce fait toutes 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 189 705,49 € au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges qui s'élève à 72 088 €.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

##### Approbation des comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2015

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 2015, après avoir entendu la lecture du rapport sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport du Directoire, du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport, des rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 août 2015, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de cet exercice et qui laissent apparaître un résultat net part du Groupe de 184 800 000 €.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans les rapports susvisés.

**NOTA :** Suite à une erreur matérielle, un avis rectificatif a été publié au BALO afin de faire figurer le montant arrondi en millions d'euros de ce résultat. L'Assemblée Générale a approuvé le résultat net part du Groupe de 184,8 M€.

### TROISIÈME RÉSOLUTION

#### Affectation du résultat – Fixation du montant du dividende à 0,32 € par action

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, et après avoir constaté que le bilan de l'exercice clos le 31 août 2015 fait apparaître un résultat bénéficiaire de 197 050 724,71 €, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter ce bénéfice comme suit :

Résultat bénéficiaire de l'exercice	197 050 724,71 €
Dotations à la réserve légale	(3 879,73 €)
Report à nouveau antérieur	385 806 266,00 €
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>582 853 110,98 €</b>
Distribution d'un dividende de 0,32 € pour chacune des 289 404 257 actions	(92 609 362,24 €) <sup>(*)</sup>
Affectation du solde au compte report à nouveau	490 243 748,74 €

(\*) Ce montant porte sur la totalité des 289 404 257 actions émises par la Société au 31 août 2015 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende et notamment, diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

L'Assemblée Générale décide la distribution d'un dividende de 0,32 € pour chacune des 289 404 257 actions composant la totalité du capital social au 31 août 2015, soit un dividende global de 92 609 362,24 €, étant précisé que le montant correspondant aux dividendes non versés aux actions qui seraient détenues en propre par la Société, à la date de mise en paiement du dividende, sera affecté au compte report à nouveau.

Ce dividende sera détaché de l'action le 20 janvier 2016 et mis en paiement, en numéraire, à compter du 22 janvier 2016.

*Pour les actionnaires personnes physiques qui ont leur résidence fiscale en France, le dividende fait l'objet, sur son montant brut, de différents prélèvements à la source obligatoires : prélèvement fiscal de 21 %, et prélèvements sociaux au taux global actuel de 15,5 %.*

*Le prélèvement fiscal de 21 % ne s'applique pas pour les titres inscrits sur un plan d'épargne en actions (PEA), ni pour les contribuables dont le foyer fiscal a eu un revenu fiscal de référence au titre de 2014 inférieur à 50 000 € (personnes seules) ou 75 000 € (couples) et qui ont fait une demande de dispense de ce prélèvement auprès de l'établissement payeur. Lorsqu'il s'applique, le prélèvement fiscal n'est pas libératoire de l'impôt sur le revenu, mais il constitue un acompte qui sera imputable sur l'impôt sur le revenu (IR) dû en 2017 sur les revenus perçus en 2016. Parmi ces revenus soumis au barème progressif de l'IR, figurera le dividende retenu pour 60 % de son montant, après application d'un abattement de 40 % (article 158-3-2° du Code général des impôts). La fraction du prélèvement fiscal qui excéderait le montant de l'IR dû par le contribuable serait remboursable.*

*Les prélèvements sociaux ne s'appliquent pas non plus pour les titres inscrits sur un PEA.*

**Dividendes distribués au titre des trois précédents exercices**

Exercice clos le :	31 août 2014	31 août 2013 <sup>(3)</sup>	31 août 2012 <sup>(3)</sup>
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	275 329 159	274 345 875	271 713 515
Dividende distribué par action	0,32 €	0,32 €	0,28 €
Montant total distribué <sup>(2)</sup>	88 105 330,88 €	87 790 680 €	76 079 784,20 €

(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) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Le nombre total d'actions ayant donné droit au dividende ainsi que le montant du dividende par action, pour les exercices clos au 31 août 2012 et 31 août 2013 sont ici ajustés en conséquence.

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 : (voir tableau ci-dessus).

**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 entendu la lecture 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, et ayant pris acte que la convention conclue au cours de l'exercice écoulé par la Société avec, notamment, la fondation de l'ISAE, a déjà été approuvée, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes, aux termes de la 4<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015, prend acte qu'aucune autre convention ou engagement visé par les articles précités n'a été conclu ou souscrit au cours de l'exercice écoulé et approuve, en tant que de besoin, les conventions ou engagements, conclu(e)s ou souscrit(e)s au cours d'exercices antérieurs, qui se sont poursuivi(e)s 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 aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le respect des articles 241-1 à 241-6 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, à faire acheter par la Société ses propres actions en vue :

- (i) de leur attribution ou de leur vente (i) 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 (ii) 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 (iii) en application des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de Commerce ; ou

- (ii) de l'animation du marché ou d'assurer la liquidité de l'action, 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 droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société ; ou
- (v) de leur annulation éventuelle par voie de réduction de capital, sous réserve de l'adoption de la 16<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, et plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la législation en vigueur.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société détiendra à la suite de ces achats ne dépasse pas 10 % des actions qui composent le capital de la Société, sachant que le pourcentage s'appliquera à un capital ajusté en fonction des opérations qui pourront l'affecter postérieurement à la présente Assemblée.

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 et sous réserve des périodes d'abstention prévues par l'article 631-6 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, 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 montant maximum destiné à la réalisation du programme de rachat est de 300 000 000 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 cours maximum d'acquisition par titre étant fixé à 35 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 15 janvier 2015 dans sa 5<sup>ème</sup> résolution.

## SIXIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement 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, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Monsieur Didier Domange 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 2017.

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Madame Elisabeth Domange, 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 Madame Elisabeth Domange 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 2017.

## HUITIÈME RÉSOLUTION

### **Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Marc Assa, 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 Marc Assa vient à expiration, constate, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Marc Assa avec effet à l'issue de la présente Assemblée Générale.

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

### **Constatation de la cessation du mandat de Monsieur Robert Maréchal, 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 Robert Maréchal vient à expiration, constate, en application des dispositions statutaires, la cessation du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Robert Maréchal avec effet à l'issue de la présente Assemblée Générale.

## DIXIÈME RÉSOLUTION

### **Nomination de Madame Estelle Brachlianoff en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer Madame Estelle Brachlianoff en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## ONZIÈME RÉSOLUTION

### **Nomination du Fonds Stratégique de Participations en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer le Fonds Stratégique de Participations en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2019.

## DOUZIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement du mandat de la société Ernst & Young Audit, 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 Ernst & Young Audit 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 2021.

## TREIZIÈME RÉSOLUTION

### Renouvellement du mandat de la société Auditex, Commissaire aux comptes suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de la société Auditex 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 2021.

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION

### Avis consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président 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 2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2014/2015 de la Société comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « Rémunérations et Avantages, chapitre B.I.a. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire » soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

### Avis consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2015 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 2015 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2014/2015 de la Société comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « Rémunérations et Avantages, chapitre B.I.b. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014/2015 à Monsieur Maurice Pinault, Membre du Directoire » soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### SEIZIÈME 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

Sous réserve de l'adoption de la 5<sup>ème</sup> résolution qui précède, 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 pour une durée de dix-huit mois, conformément aux articles L. 225-209 et suivants 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 par la Société et à procéder à due concurrence à une réduction du capital social.

À cet effet, l'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Directoire pour arrêter le montant définitif de la réduction du capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation, modifier en conséquence les statuts de la Société et accomplir tous actes ou formalités consécutives, et plus généralement faire le nécessaire.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour, pour la partie non utilisée, l'autorisation donnée dans sa 9<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale mixte du 15 janvier 2015.

### DIX-SEPTIÈME 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 des dites actions au profit des bénéficiaires des attributions gratuites, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les dites 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 des dites 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 20<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale mixte du 8 janvier 2014.

## DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

### **Cessation par anticipation de l'autorisation donnée au Directoire aux termes de la 19<sup>ème</sup> résolution de 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**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, sous condition suspensive de l'adoption de la 17<sup>ème</sup> résolution qui précède, et connaissance prise du rapport du Directoire, décide de mettre fin par anticipation à l'autorisation donnée au Directoire aux termes de la 19<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 8 janvier 2014 et ce, à compter de ce jour et à hauteur de sa partie non utilisée.

## DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

### **Délégation de compétence au Directoire 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**

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 :

- 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 réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en France et à l'étranger. 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 ;
- décide que les bénéficiaires des augmentations de capital autorisées seront, directement, ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise établi par la Société et les sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues par les textes en vigueur, et, qui remplissent, en outre, les conditions éventuellement fixées par le Directoire ;
- décide que la présente délégation emporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit desdits bénéficiaires ;
- délègue également au Directoire, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder au profit des mêmes bénéficiaires à des attributions gratuites d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital, sous réserve que l'avantage en résultant n'exécède pas, selon la modalité choisie, les limites fixées par la loi ;
- 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, telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail ;
- décide de fixer à trois cent mille (300 000) euros, le montant nominal maximal des actions qui pourront être ainsi émises dans le cadre de la présente délégation ;
- décide que le prix des actions à émettre, en application du paragraphe 1 de la présente délégation, sera fixé par le Directoire le jour de la mise en œuvre de la ou desdites augmentations de capital et qu'il ne pourra être inférieur au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission, étant précisé que le Directoire pourra ajuster le montant de la décote visée à l'article L. 3332-19 du Code du travail consentie pour se conformer, au cas par cas, aux régimes juridique applicables dans les différents pays concernés par la mise en œuvre de la présente délégation ;
- décide que le Directoire aura tous pouvoirs dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus et celles fixées par la législation et la réglementation en vigueur à l'effet de prendre toutes mesures pour la réalisation des augmentations de capital et fixer leurs conditions et modalités, notamment d'éventuelles conditions d'ancienneté exigées pour participer à l'opération et, le cas échéant, le nombre d'actions maximal pouvant être souscrites par salarié, le nombre d'actions nouvelles à émettre, dans les limites légales, le prix d'émission des actions nouvelles, fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance, les délais de libération dans la limite d'un délai de trois ans, décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes d'émission et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du capital après chaque émission, apporter aux statuts les modifications corrélatives, imputer tous frais sur le montant des primes payées lors de l'émission des actions et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital, après chaque augmentation et de façon générale, prendre toute mesure pour la réalisation de l'augmentation de capital ;
- fixe à vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation ;
- 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 17<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

**VINGTIÈME RÉOLUTION****Modification de l'article 36 des statuts**

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 l'article 36 des statuts de la Société. En conséquence, l'article 36 des statuts de la Société est désormais rédigé comme suit :

*« ARTICLE 36 – POUVOIRS DE L'ASSEMBLÉE ORDINAIRE*

*L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle entend le rapport de gestion du Directoire et celui du Conseil de Surveillance, le rapport des commissaires aux comptes établi conformément à la loi sur la situation de la société, sur les comptes annuels présentés par le Directoire ainsi que le rapport spécial desdits commissaires sur les conventions dont il est parlé sous l'article 24 des présents statuts.*

*Elle discute, approuve ou redresse les comptes, statue sur l'affectation et la répartition des bénéfices.*

*Elle approuve et désapprouve les conventions visées sous l'article 24 ci-dessus.*

*Elle nomme et révoque les membres du Conseil de Surveillance et les commissaires aux comptes.*

*Elle peut révoquer les membres du Directoire.*

*Elle fixe le montant des jetons de présence alloués au Conseil de Surveillance ainsi que la rémunération des commissaires aux comptes.*

*Elle statue sur toutes autorisations et tous pouvoirs spéciaux à donner soit au Directoire, soit au Conseil de Surveillance.*

*Enfin, elle délibère sur toutes propositions portées à son ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, compte tenu des dispositions de la législation en vigueur.*

*L'Assemblée Générale Ordinaire convoquée extraordinairement statue sur toutes les questions qui lui sont soumises et qui ne comportent pas une modification des statuts. »*

**VINGT-ET-UNIÈME 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.

**DIRECTION DE LA COMMUNICATION** : Groupe Zodiac Aerospace - **CONCEPTION ET RÉALISATION** : **eurokapi**  
**RÉALISATION DU RAPPORT FINANCIER** : Gillet M&M

Imprimé en France

