

# ZODIAC AEROSPACE

rapport annuel 2016-2017



# Sommaire

<b>Le Groupe en bref</b>	02	
<b>Le message du Président du Directoire</b>	06	
<b>Le Comité exécutif et le Conseil de surveillance</b>	08	
<b>NOS ACTIVITÉS</b>	10	
<b>Zodiac Aerosystems</b>	14	
<b>Zodiac Cabin</b>	18	
<b>Zodiac Seats</b>	22	
		<b>Informations financières</b> 26
		<b>Responsabilité sociétale de l'entreprise</b> 76
		<b>États financiers</b> 98

## Profil

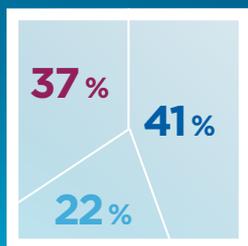
Leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques montés à bord des avions commerciaux, régionaux et d'affaires ainsi que des hélicoptères, le Groupe Zodiac Aerospace est aussi un acteur majeur de la sécurité aéronautique et de la télétransmission. Il développe et réalise les solutions les plus avancées pour améliorer le confort et la vie à bord des aéronefs ainsi que les systèmes de haute technologie qui accroissent la performance des aéronefs et la sécurité des vols. Proche de ses clients, compagnies aériennes et constructeurs aéronautiques, Zodiac Aerospace les accompagne partout dans le monde via une offre complète qui vise à répondre aux enjeux complexes de l'aéronautique.

# Le Groupe en bref



**32 567**

**COLLABORATEURS  
DANS LE MONDE**  
dont 65 % hors d'europe  
(France incluse)



Par branche d'activité - hors holdings.

**5 127 M€**  
de chiffre d'affaires  
consolidé.

**217,6 M€**  
de résultat opérationnel  
courant\*.

**73,4 M€**  
de résultat net publié.

**4,2 %**  
de marge opérationnelle\*.

**0,28 €**  
de bénéfice net  
par action publié\*.

\* Hors impact IFRS 3.



Zodiac Aerosystems

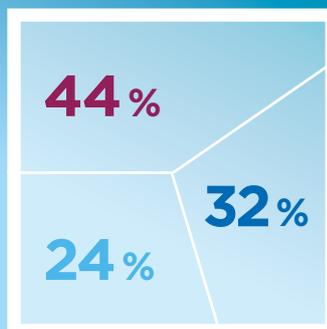


Zodiac Cabin

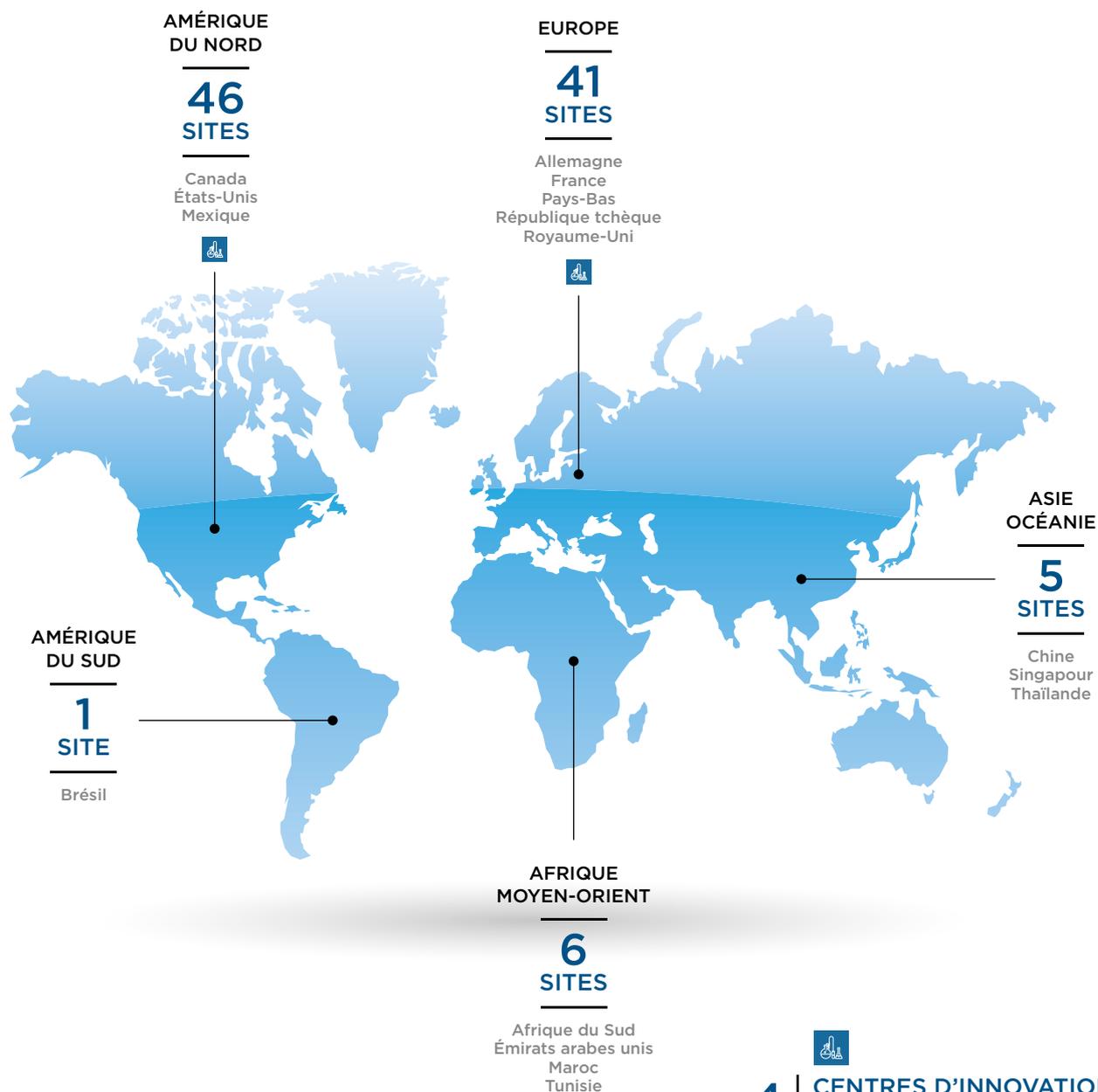


Zodiac Seats

**RÉPARTITION DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES CONSOLIDÉ**  
(par branche d'activité)



# 99 sites dans le monde



## 4 CENTRES D'INNOVATION DE RANG MONDIAL

**Los Angeles** (États-Unis).  
ZEO : intérieurs de cabine  
(design & innovation studio)

**Alkmaar** (Pays-Bas).  
Experience Center : galleys et trolleys

**Roche-la-Molière** (France).  
Système d'inertage des réservoirs

**Niort** (France).  
Centre d'Essais Systèmes  
du laboratoire de Montreuil :  
systèmes électriques  
(stockage et distribution)

## Le Groupe en bref



### NOTRE MODÈLE D'ACTIVITÉS

#### **BFE, Buyer Furnished Equipment.**

Équipements sélectionnés par l'acheteur de l'avion, compagnie aérienne ou société de leasing: cycles courts, haut degré de personnalisation.

#### **SFE, Supplier Furnished Equipment.**

Équipements sélectionnés par le constructeur, fournisseur de l'avion: visibilité à long terme, autofinancement des frais de développement en cas de sélection.

**21 800**

avions de ligne équipés avec les produits du Groupe.

**1 MILLION**

de sièges Zodiac Aerospace en service dans les flottes aériennes mondiales.



### NOS DOMAINES D'EXPERTISE

#### **SYSTÈMES EMBARQUÉS, SÉCURITÉ EN VOL ET AU SOL**

##### **Zodiac Aerosystems**

- Équipements et systèmes de haute technologie assurant les fonctions essentielles des aéronefs.
- Systèmes complets pour une sécurité accrue en vol et au sol.

#### **AIRCRAFT INTERIORS, CONFORT ET VIE À BORD**

##### **Zodiac Cabin**

- Conception globale et réalisation de l'aménagement de cabines.
- Solutions d'équipements pour le service à bord et le confort des passagers.

##### **Zodiac Seats**

- Une offre de sièges complète et innovante.

#### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE (fin août 2017)





## NOS AXES STRATÉGIQUES

**Développer notre position de leader mondial** sur les marchés de niche.

**Innover** pour mieux servir nos clients et renforcer la sécurité du transport aérien et le confort des passagers.

**Accompagner nos clients** sur la durée en développant notamment nos activités d'après-vente.

**Aligner nos opérations sur les principes du Pacte mondial** des Nations unies.



## NOTRE RÉSEAU MONDIAL DE SERVICES APRÈS-VENTE ZODIAC AEROSPACE SERVICES

**Spares Supply**, fourniture de pièces détachées, d'équipements et de logistique associée. 5 centres logistiques à Atlanta, Dubaï, Paris, Singapour, Sydney.

**Component Repair**, réparation d'équipements. 19 centres dans le monde.

**Operator Programs**, solutions de support dédiées.

**Product Support**, support technique et formations.

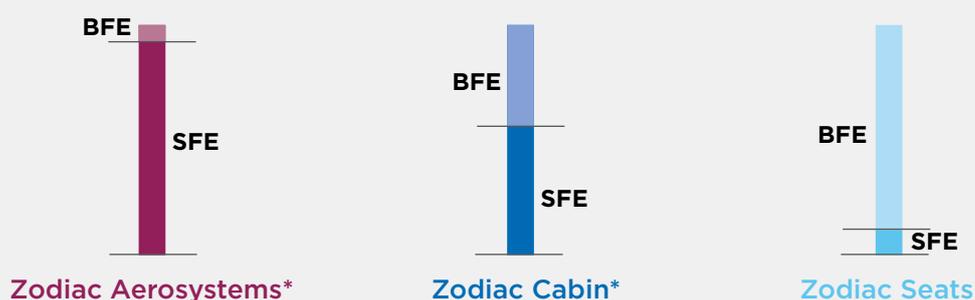
**50 %**

des avions commerciaux construits chaque année équipés d'un galley du Groupe.

**PLUS D'1 AVION COMMERCIAL SUR 2**

équipé des toboggans d'évacuation du Groupe.

### RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE (fin août 2017)



\* Transfert de l'activité IFE de Zodiac Cabin à Zodiac Aerosystems en 2016/2017.

# Poursuivre et accélérer le redressement opérationnel

Yann Delabrière, Président du Directoire



L'exercice 2016/2017 a été pour Zodiac Aerospace un exercice de transition, avec un net contraste entre un premier semestre impacté par les difficultés industrielles, et un second semestre en fort redressement sur le plan opérationnel, commercial et financier.

Les résultats du second semestre sont encourageants. Tout d'abord, comme attendu, la branche Aerosystems a réalisé un bon chiffre d'affaires au second semestre, en croissance organique de 5,5 % contre une stabilité au premier semestre. Ensuite, le résultat opérationnel courant du second semestre est en forte amélioration, à 229 millions d'euros contre une perte opérationnelle de 11 millions d'euros au premier semestre, les activités Aerosystems et intérieurs de cabine contribuant toutes deux à cette amélioration. Enfin, la forte génération de trésorerie au second semestre, qui s'élève à 445 millions d'euros, nous a permis de réduire significativement l'endettement financier net en fin d'exercice, démontrant la solidité financière de notre Groupe.

Le redressement engagé au second semestre doit se poursuivre. C'est mon engagement ainsi que celui de l'ensemble du management et des salariés du Groupe.

“ Le redressement de notre performance industrielle a permis de rétablir un climat de confiance avec nos clients. Il faut confirmer cette évolution en délivrant à nos clients les performances qu'ils attendent. ”

Nos priorités pour les prochains mois sont clairement identifiées et comprises de tous. En premier lieu, nous devons rétablir des relations normales avec l'ensemble de nos clients. Ces relations ont été détériorées pendant la crise, essentiellement en raison des retards de livraisons et des problèmes de qualité dans nos activités d'intérieurs de cabine. Le redressement de notre performance industrielle a permis de rétablir un climat de confiance avec nos clients. Il faut confirmer cette évolution en délivrant à nos clients les performances qu'ils attendent.

Notre deuxième priorité est, par conséquent, le rétablissement durable de nos performances industrielles. Nous le faisons de façon pragmatique et disciplinée, afin d'obtenir des résultats rapidement, en quelques mois. Les efforts de tous commencent à porter leurs fruits : l'accélération constatée au second semestre est encourageante. Nous sommes résolument engagés sur la voie de l'excellence opérationnelle. Je tiens à remercier nos équipes qui œuvrent en ce sens. Notre troisième priorité porte sur la préparation de l'avenir. Zodiac Aerospace est déjà reconnu

pour sa capacité d'innovation en termes de performance environnementale, d'efficacité énergétique, de confort et de sécurité pour les passagers, de génération de revenus et de différenciation pour les compagnies aériennes. Zodiac Aerospace va amplifier cette capacité en accélérant ses programmes, pour se placer en tête de la concurrence, sur tous les enjeux majeurs de l'industrie aéronautique. Nous allons également investir dans la modernisation et l'amélioration de notre outil industriel ; le bon niveau de génération de trésorerie nous le permet.

Zodiac Aerospace aborde ainsi dans de meilleures dispositions la perspective de son rapprochement avec Safran. La dynamique de redressement est engagée ; elle sera poursuivie et accélérée. Le rapprochement de deux groupes leaders sur leurs marchés respectifs aboutira à la création du 3<sup>e</sup> leader mondial du marché aéronautique, hors avionneurs. Ce nouvel ensemble, riche de près 92 000 collaborateurs dans 60 pays, verra sa présence renforcée auprès des avionneurs et des compagnies avec une large gamme de produits et services et une forte capacité d'innovation au service de ses clients. Dans un marché en cours

de concentration, je suis convaincu que ce nouvel ensemble sera le mieux à même de relever les nouveaux défis de l'aéronautique, pour ses clients et ses collaborateurs.

Le Conseil de surveillance de Zodiac Aerospace m'a nommé à la présidence du Directoire du Groupe le 16 juin 2017. C'est un honneur que de m'être vu confier les rênes d'un des pionniers de l'aéronautique, devenu dans les dernières décennies un équipementier et un systémier de rang mondial, leader sur ses marchés. C'est aussi un honneur que de pouvoir apporter mon expérience industrielle au Groupe, dans le cadre d'une mission clairement impartie : accélérer notre redressement opérationnel pour engager notre rapprochement avec Safran. Cette mission, je l'ai abordée, et je la poursuis, avec confiance et enthousiasme non seulement parce que Zodiac Aerospace dispose d'un portefeuille de produits reconnus et d'une clientèle regroupant presque tous les constructeurs et compagnies aériennes mais aussi, et c'est sa principale richesse, parce qu'il peut compter sur des collaborateurs compétents et engagés. ■

# Le Comité exécutif

AU 31 AOÛT 2017



**Yann DELABRIÈRE** <sup>(1) (2)</sup>  
Président du Directoire



**Maurice PINAULT** <sup>(1)</sup>  
Directeur général  
Délégué au développement



**Didier FONTAINE** <sup>(1) (3)</sup>  
Directeur  
Administratif  
et financier



**Christophe BERNARDINI** <sup>(4)</sup>  
Directeur général  
de Zodiac Cabin

Le Directoire et le Comité exécutif\* définissent et examinent les orientations majeures du Groupe et ses projets en matière d'activités, d'investissements et de fusions-acquisitions. Ils suivent les objectifs et les performances opérationnelles de chaque entité du Groupe. Présidé par Yann Delabrière, le Comité exécutif réunit

régulièrement, quasi mensuellement, les principaux responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe pour examiner les questions majeures relatives au fonctionnement et à la performance du Groupe. Le fonctionnement du Comité exécutif est détaillé dans la partie Gouvernance du rapport annuel (page 32 et suivantes).



**Antoine DOUTRIAUX** <sup>(5)</sup>  
Directeur général  
de Zodiac Seats



**François FEUGIER**  
Directeur  
des opérations  
Groupe



**Pierre-Antony VASTRA**  
Directeur de  
la Communication  
et des Relations  
investisseurs



**Bruno DELILE** <sup>(6)</sup>  
Directeur général  
de Zodiac  
Aerospace  
Services



**TK KALLENBACH** <sup>(7)</sup>  
Directeur général  
de Zodiac  
Aerosystems



**Delphine SEGURA-VAYLET** <sup>(8)</sup>  
Directeur  
des Ressources  
humaines  
Groupe

(1) Membre du Directoire.  
(2) Yann Delabrière a succédé le 16 juin 2017 à Olivier Zarrouati.  
(3) Membre du Directoire à compter du 5 juin 2017.  
(4) Christophe Bernardini a succédé le 1<sup>er</sup> novembre 2016 à Yannick Assouad.  
(5) Antoine Doutriaux a succédé le 1<sup>er</sup> février 2017 à Jean-Michel Billig.  
(6) Bruno Delile a succédé le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à Christophe Bernardini.  
(7) TK Kallenbach a succédé le 8 juin 2017 à Benoît Ribadeau-Dumas.  
(8) Delphine Segura-Vaylet a quitté le Groupe le 13 novembre 2017.  
\* Comité exécutif Restreint.

# Le Conseil de surveillance

AU 31 AOÛT 2017



**Didier DOMANGE**

Président du Conseil de surveillance

**Louis DESANGES**

Vice-Président

**Anne AUBERT**

Représentante des salariés du Groupe Zodiac Aerospace

**Estelle BRACHLIANOFF<sup>(1)</sup>**

**Patrick DAHER<sup>(1)</sup>**

**Élisabeth DOMANGE**

**FIDOMA**  
Représentée par Richard Domange

**FFP Invest<sup>(1)</sup>**  
Représentée par Frédéric Banzet

**FSP (Fonds stratégique de participation)<sup>(1)</sup>**  
Représentée par Isabelle Boccon-Gibod<sup>(2)</sup>

**Vincent GERONDEAU<sup>(1)</sup>**

**Laure HAUSEUX<sup>(1)</sup>**

**Gilberte LOMBARD**

Le Conseil de surveillance veille au bon fonctionnement du Groupe et rend compte aux actionnaires. Il nomme le Président et les membres du Directoire et exerce le contrôle de la gestion et de la direction du Groupe. Suivant les recommandations dévolues au gouvernement d'entreprise, il s'est doté dès 1995, sur proposition de son Président, de trois comités spécialisés : le Comité des comptes, le Comité de rémunération et le Comité de sélection. Le fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses trois comités est détaillé dans la partie Gouvernance du rapport annuel (page 32 et suivantes).

<sup>(1)</sup> Membre indépendant selon les critères du code AFEP/MEDEF.  
<sup>(2)</sup> Depuis le 11 juillet en remplacement de Madame Florence Parly.



# Nos activités



## ZODIAC AEROSYSTEMS

PAGE 14

Zodiac Aerosystems conçoit et propose des systèmes et équipements de haute technologie qui assurent les fonctions essentielles à bord des aéronefs ou au sol :

- **sécurité** (*toboggans d'évacuation, systèmes d'arrêt d'urgence, masques à oxygène, etc.*),
- **systèmes électriques** (*gestion de la puissance électrique, éclairage, etc.*),
- **contrôle** (*gestion du carburant, télémétrie, etc.*),
- **gestion des eaux et des déchets** (*toilettes, systèmes de gestion des fluides, etc.*).

Zodiac Aerosystems propose également :

- des solutions de divertissement à bord innovantes,
- des systèmes d'actionnement de sièges.

**2 235 M€**  
de chiffre d'affaires

**43,6 %**  
part dans le chiffre  
d'affaires groupe

**11 948**  
collaborateurs  
dans le monde

**16,4 %**  
marge  
opérationnelle\*

**366 M€**  
résultat  
opérationnel  
courant\*

\* Hors impact IFRS 3.



## AIRCRAFT INTERIORS



## ZODIAC CABIN

PAGE 18



## ZODIAC SEATS

PAGE 22

Les activités **Aircraft Interiors** maîtrisent tous les éléments de la cabine et proposent des solutions optimisées et intégrées, du sol au plafond :

- intérieurs complets de cabine,
- cuisines embarquées (galeries) et équipements culinaires,
- sièges passagers et équipages.

### ZODIAC CABIN

- Conception globale et réalisation de l'aménagement de cabines.
- Solutions d'équipements pour le service à bord et le confort des passagers.

### ZODIAC SEATS

- Une offre de sièges complète et innovante.

**2 892 M€**

de chiffre d'affaires

**56,4 %**

part dans le chiffre d'affaires groupe

**20 344**

collaborateurs dans le monde

**-5,0 %**

marge opérationnelle\*

**-145 M€**

résultat opérationnel courant\*

\* Hors impact IFRS 3.

# La dynamique de la transformation et du redressement industriel

Le Groupe a continué de déployer son plan de redressement et de transformation organisé autour de trois priorités stratégiques.

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE AU SERVICE DES CLIENTS

Zodiac Aerospace s'est fixé pour première priorité de rétablir ses performances au regard des délais de livraison et des exigences de qualité dans toutes ses activités concernées. Des progrès significatifs ont été accomplis.

En particulier, depuis juin 2017, les livraisons des cabinets de toilette de l'Airbus A350XWB sont conformes au calendrier révisé avec le client. Zodiac Cabin reste mobilisé pour parvenir à un niveau de performance durable et les difficultés rencontrées par sa division Cabin Interior Solutions ne doivent pas, pour autant, masquer les bonnes performances de ses autres divisions. Zodiac Premium Galleys a ainsi reçu de la part d'Airbus le trophée de *Best Performer Gold 2016* pour avoir assuré 100 % de ses livraisons à l'heure.

### Plus fiables et plus réactifs pour délivrer le meilleur niveau de service

*Avec le concours des équipes Focus, Zodiac Cabin a déployé la méthode de résolution de problèmes de qualité QRQC<sup>(1)</sup> sur une vingtaine d'unités de production et plus de 80 lignes de produits. Objectifs : gagner en fiabilité et en réactivité pour mieux servir ses clients. Les référents QRQC ont été préalablement formés et les bonnes pratiques sont partagées entre les sites.*

### Zodiac Data Systems à l'honneur chez Boeing

*Zodiac Data Systems (ZDS) a développé et fourni les moyens d'acquisition de données en vol pour les essais du Boeing B737Max. Fin 2016, Boeing Tests & Évaluation a réuni une centaine de collaborateurs de ZDS et souligné la performance de l'instrumentation fournie ainsi que la ponctualité des livraisons qui a permis de poursuivre le développement du Boeing B737Max dans les temps.*

De même, Zodiac Seats US livre avec un taux de ponctualité de 100 % depuis plus d'un an sur ses principaux programmes et, bien que moins impacté par la crise, Zodiac Seats France continue, sans relâche, à s'assurer du respect de ses engagements. De son côté, après des difficultés importantes, Zodiac Seats UK améliore ses performances et revient, depuis juin 2017, à des rythmes de livraison à l'heure.

(1) Quick Response Quality Control.

## RÉTABLIR LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Lancé en avril 2015, le plan Focus s'est, dans un premier temps, centré sur l'amélioration du reporting opérationnel et le renforcement des process industriels avec un focus sur la planification intégrée des ventes et des opérations et sur la gestion des stocks et des approvisionnements. En 2016, ce plan a évolué afin de doter le Groupe d'un système opérationnel robuste et commun à l'ensemble du Groupe, le « Zodiac Aerospace Operating System » (ZAOS).

En 2017, sous l'impulsion de Yann Delabrière nommé à la Présidence du Directoire, le déploiement a été accéléré avec pragmatisme, rigueur et discipline, en se concentrant sur 23 sites prioritaires et 49 processus standards « Essentiels » appliqués à une vingtaine de programmes.

La transformation industrielle passe aussi par une augmentation des investissements pour moderniser les usines et par la rationalisation des activités d'ingénierie et de fabrication en Amérique du Nord. Cette croissance des investissements est rendue possible par l'augmentation de la génération de trésorerie nette. Après avoir regroupé fin 2016 deux divisions (Monuments, Interior Integration), Zodiac Cabin engage son projet Manufacturing Footprint Organisation qui vise, notamment par des transferts de fabrication, à optimiser ses activités industrielles, réduire ses coûts logistiques et mieux servir ses clients.

### Investir pour accompagner les montées en cadence des avions

*Surface accrue de 30 %, production réorganisée, équipements modernisés : l'usine Zodiac Aerosystems de Loches investit pour mieux satisfaire ses clients et développer sa production de câblages. L'usine sœur de Soliman en Tunisie, qui fabrique les faisceaux de câbles des trains d'atterrissage des Airbus A320, fait aussi l'objet d'importants investissements.*

C'est dans cette logique de meilleur service au client, plus réactif et plus compétitif, que s'inscrit aussi l'extension du périmètre de l'activité de Zodiac Aerospace Services qui assure désormais l'après-vente de Zodiac Cabin sauf les activités galleys. Une démarche similaire est engagée avec Zodiac Seats. S'y ajoute le projet de numérisation du service de distribution de pièces de rechange qui devrait être opérationnel en 2017/2018.

Cette dynamique porte ses premiers fruits. Zodiac Cabin a résorbé ses retards, accompagné la montée du programme A350XWB et développé ses activités galleys, son chiffre d'affaires renouant avec la croissance organique au quatrième trimestre de l'exercice (+3,2 %). Le redressement industriel de Zodiac Seats US s'est pleinement confirmé tandis que ceux de Zodiac Seat Shells et Zodiac Seats France sont bien engagés. Quant aux difficultés de Zodiac Seats UK liées à la montée en cadence des programmes de sièges de classe affaires, elles sont en voie de résorption grâce à la mise à disposition de ressources sur d'autres sites du Groupe et au travail de fond réalisé par l'usine pour l'engineering et la gestion de programme et de production.

### Plus proche des opérateurs chinois

*Le partenariat conclu par Zodiac Aerospace Services et Sichuan Haite High Tech vise à renforcer l'industrie MRO<sup>(1)</sup> en Chine et fournir des capacités de réparation au plus près des opérateurs chinois. L'installation de réparation est en cours de construction à Chengdu.*

## PRÉPARER L'AVENIR

Troisième priorité du Groupe, l'effort de R&D et d'innovation technologique vise à préparer l'avenir et mieux répondre aux attentes évolutives de ses clients. Les travaux portent sur la performance environnementale, l'efficacité énergétique (gestion de la puissance électrique embarquée, baisse de masse), l'amélioration de la sécurité à bord et de l'expérience passager (confort, IFE, connectivité).

(1) Maintenance Repair Overhaul.



# Zodiac Aerosystems

## 5 DIVISIONS

Zodiac Safety Systems  
 Zodiac Electrical & Cockpit Systems  
 Zodiac Control Systems  
 Zodiac Fluid and Water & Waste Systems  
 Zodiac Connected Cabin

**2 235 M€**

de chiffre d'affaires

**43,6 %**

part dans le chiffre  
d'affaires Groupe

**11 948**

collaborateurs  
dans le monde

**A**vec un chiffre d'affaires en hausse de +3,4 % Zodiac Aerosystems réalise un exercice satisfaisant. La bonne tenue des activités pour l'aviation commerciale a compensé la faiblesse des marchés de l'aviation d'affaires, de l'aviation régionale et des hélicoptères.

Le second semestre a connu un rebond significatif : sur cette période, les ventes affichent une croissance organique de +5,5 %, le résultat opérationnel courant s'établit à 235,7 M€ (130,6 M€ au premier semestre) et la marge opérationnelle progresse à 19,5 % (12,7 % au premier semestre).



### Principales Implantations

AFRIQUE DU SUD • ALLEMAGNE • CANADA  
 CHINE • ÉTATS-UNIS • FRANCE • MAROC • MEXIQUE  
 ROYAUME-UNI • TUNISIE



La croissance de l'activité a été soutenue par la montée en cadence réussie du programme A350XWB auquel Zodiac Aerosystems fournit la distribution électrique primaire, des calculateurs de cockpit, l'éclairage extérieur, le système oxygène pilote, les toboggans d'évacuation et les harnais des trains d'atterrissage. L'exercice a été marqué par les premiers vols du MC-21 et du C919 en mai et par le premier vol commercial du CSeries entre Zurich et London Airport en août, programmes dont le Groupe est un partenaire majeur. Zodiac Aerosystems a continué d'apporter son appui à la croissance des flottes en service, Airbus A320 et Boeing B777 notamment, avec l'appui de Zodiac Aerospace Services.

#### **PREMIER CONTRAT À L'HEURE DE VOL POUR UNE FLOTTE D'HÉLICOPTÈRES**

Zodiac Aerospace Services a conclu avec Azur Hélicoptères, qui exploite une flotte d'hélicoptères dans le sud-est de la France, un contrat à l'heure de vol. Objectif : accompagner le développement de la société par un appui technique et logistique.

Forte dynamique également de l'activité IFE<sup>(1)</sup> qui continue à gagner des parts de marché avec son système RAVE™, Centric (écran tactile intégré au dossier du siège) et Wireless (accessible sur appareils électroniques personnels). RAVE™ se prépare ainsi à embarquer pour la première fois sur de nouvelles plateformes, comme par exemple l'A350XWB ou le B777-X. De plus, pour la deuxième année consécutive, RAVE™ a été distingué en février 2017 par le trophée du meilleur IFE Seat Centric au salon Aircraft Interiors Middle East.

Quant à l'après-vente, elle s'est maintenue à un haut niveau tant pour la distribution des pièces déta-

chées que pour la maintenance. Elle est assurée par Zodiac Aerospace Services qui contribue à l'évolution du marché de la maintenance, notamment via des contrats de support à l'heure de vol avec les compagnies aériennes.

#### **Premier vol du MC-21 : Zodiac Aerospace, partenaire majeur du programme**

Le 28 mai 2017, le MC-21, moyen-courrier d'Irkut, effectuait son premier vol. En charge de la distribution électrique primaire et de nombreux systèmes (carburant, inertage, oxygène équipage et passagers, gestion de l'eau et des déchets), Zodiac Aerosystems a aussi fourni différents équipements, comme les toboggans d'évacuation, le système de commande de la cabine et les essuie-glaces, et participé, via sa division Data Systems, aux essais en vol en tant que fournisseur des équipements de télémesure à bord des avions d'essais et au sol. Irkut a également confié au Groupe l'aménagement de la cabine et du cockpit et la fourniture des sièges passagers et équipages.



(1) In-Flight Entertainment, système de divertissement à bord.



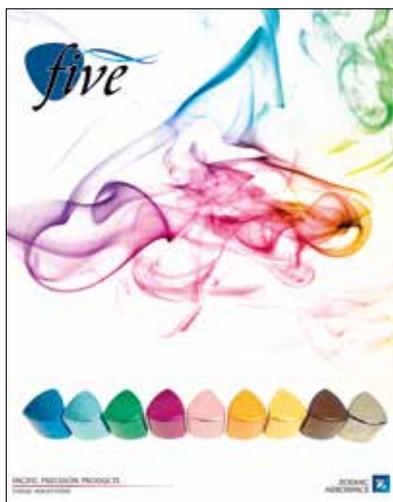
### Toboggans d'évacuation du COMAC C919 : un déploiement réussi

Zodiac Aerosystems fournit au constructeur chinois Comac les systèmes oxygène passagers et gestion de l'eau et des déchets du C919 ainsi que les toboggans d'évacuation et les radeaux de sauvetage. Le déploiement des toboggans a été testé avec succès en novembre 2016 à Shanghai. Une procédure indispensable avant le premier vol du C919 le 5 mai 2017. Comac a aussi retenu le Groupe pour les sièges pilotes et équipage, les galley, les toilettes et la porte blindée du cockpit du C919.

### Succès des produits d'évacuation dans l'aviation d'affaires

Bombardier a retenu Zodiac Aerospace fin 2016 pour équiper ses avions d'affaires de moyenne et grande taille - Challenger 350, Challenger

650, Global 5000, Global 6000 notamment - en radeaux et en gilets de sauvetage.



### FIVE, premier système de diffusion de parfum pour cabine d'avions VIP

Après un dernier test en vol couronné de succès, FIVE a été présenté en octobre 2017, au salon NBAA de Las Vegas, par Zodiac Pacific Precision qui conçoit et produit des équipements pour systèmes d'oxygène destinés notamment aux avions d'affaires. Rapide et d'une intensité variable, la diffusion du parfum peut être limitée à une zone spécifique de la cabine.



#### Zodiac Aerospace Services

Contrats à l'heure de vol avec 60 % de la flotte mondiale d'Airbus A380. Prévision 2020 : 25 % de la flotte mondiale d'Airbus A350.

#### RAVE™

45 compagnies aériennes clientes début 2017 et 562 avions équipés.



## Les masques Eros à bord de la station spatiale internationale

Revêtus de leurs scaphandres, Thomas Pesquet et sa collègue Shane Kimbrough sont sortis dans l'espace le 13 janvier 2017 pour changer les batteries de la station spatiale internationale. Une intervention d'une durée de six heures environ. Avant de revêtir leurs scaphandres, les spationautes ont effectué, quelques heures durant, une oxygénation

préalable avec les masques à oxygène de Zodiac Aerospace, ainsi que des exercices physiques pour évacuer l'azote présent dans leur corps.

À quelques modifications près, ces masques sont identiques aux masques Eros portés par les pilotes de la plupart des compagnies aériennes pour prévenir les risques d'hypoxie.

## Innovation technologique : software technodays à Montreuil

Sous l'égide du Zodiac Scientific Technical Council, les deuxièmes technodays dédiés au logiciel ont réuni sept business units de Zodiac Aerosystems. De plus en plus d'équipements du Groupe sont équipés de logiciels, comme la jauge carburant LiSafe ou la cabine connectée en cours de développement. Le Groupe peut aussi fournir des produits uniquement logiciels, par exemple pour l'avionique modulaire.



## Premier vol pour l'OBIGGS

C'est sur l'E2 d'Embraer que l'OBIGGS<sup>(1)</sup>, système embarqué d'inertage de gaz pour réservoirs de carburant développé par le Groupe, a pris son envol en février

2017, couronnant huit années de développement. Le système équipera aussi le Global 7000/8000 de Bombardier et le MC-21 d'Irkut.

(1) On-Board Inerting Gas Generating System.



# Zodiac Cabin

## 4 DIVISIONS

Zodiac Advanced Composites and Engineered Materials  
Zodiac Cabin Interiors Solutions  
Zodiac Custom Cabin & Integration  
Zodiac Cabin Equipment

**1 646 M€**

de chiffre d'affaires

**32,1 %**

part dans le chiffre d'affaires Groupe

**13 278**

collaborateurs dans le monde

**C**onfronté au développement soutenu des nouveaux programmes qui se substituent aux programmes matures, Zodiac Cabin a connu un exercice contrasté, marqué par une amélioration progressive de ses activités. Ainsi, après une baisse de - 4,3 % au premier semestre, son chiffre d'affaires affiche une croissance organique de + 3,2 % au quatrième trimestre, aboutissant à un repli de - 2,1 % sur l'ensemble de l'exercice.



## Principales Implantations

ALLEMAGNE • BRÉSIL • CANADA • ÉTATS-UNIS  
FRANCE • MEXIQUE • PAYS-BAS • RÉPUBLIQUE TCHÈQUE  
SINGAPOUR • THAÏLANDE • TUNISIE



### La cabine ECOS officiellement dévoilée au 6<sup>e</sup> Zodiac Aerospace Airline Symposium

Organisée par ZEO, le studio de design industriel de Zodiac Cabin à Huntington Beach aux États-Unis, la sixième édition du Zodiac Aerospace Airline Symposium a réuni une centaine de clients, représentants des compagnies aériennes et des sociétés de leasing. L'occasion d'officialiser le lancement de la maquette de cabine ECOS™, Efficient Cabin Open Space. Elle intègre notamment les coffres à bagages pivotants de troisième génération Binsight, plus robustes et plus faciles à fermer, le complexe SpaceFlex V2 de toilettes et de galley ainsi que les nouvelles unités de service passagers PaxPOD.

Ses équipes ont accompagné la montée en puissance des nouveaux programmes, en particulier les toilettes de l'Airbus A350XWB, le combiné galley-toilettes SpaceFlex V2 pour la famille des Airbus A320. S'y ajoutent le programme Bombardier G7000/8000 en cours de démarrage ainsi que le CSeries de Bombardier dont l'intérieur complet de cabine et les sièges sont fournis par le Groupe (parois, galleys, cabinets de toilettes, coffres à bagages et rangements, blocs services passagers, porte du cockpit). Le CSeries a effectué en août 2017 son premier vol commercial entre Zurich et l'aéroport de London City sous les couleurs de SWISS.

Dans ce contexte, la priorité donnée au service et à la satisfaction des clients, notamment au regard de la ponctualité des livraisons et de la qualité (voir page 12), a engendré des surcoûts importants au premier semestre.

La résorption des retards, en particulier pour les livraisons des toilettes de l'Airbus A350XWB revenues au planning contractuel révisé avec le client, la montée en cadence des programmes ainsi que la bonne

tenue de l'activité des galleys ont entraîné une nette amélioration depuis le quatrième trimestre.

La montée en production réussie des nouvelles lignes de fabrication de cabinets de toilettes à Montréal et Herborn, l'optimisation des activités industrielles via le projet *Manufacturing Footprint Organisation* et la prise en charge de l'après-vente par Zodiac Aerospace Services (sauf celle des galleys) contribuent à cette dynamique.



## 794

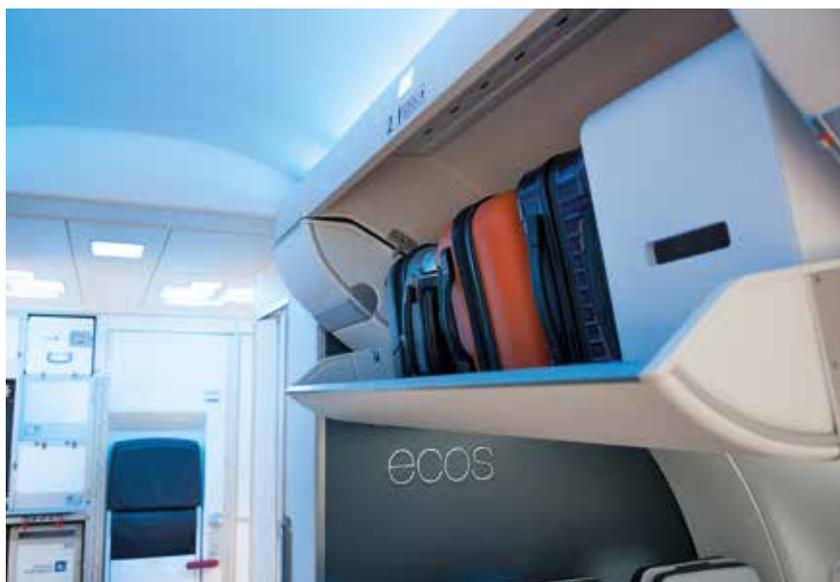
shipsets de toilettes A350 livrés en 2016/2017.

## 620

shipsets de galleys ACP produits par l'usine de Plzeň et livrés à Airbus en 2016/2017.

## 20 911

Chiffre record de conteneurs livrés sur l'exercice.



## 2 millionième trolley produit à Lamphun

L'usine de Lamphun en Thaïlande a produit son 2 millionième trolley le 7 novembre 2016. Une nouvelle étape pour Zodiac AirCatering Equipment qui confirme son leadership sur ce marché en développement et dispose de cinq unités de fabrication à Lamphun.



## Deux finalistes aux Crystal Cabin Awards 2017

Au salon Aircraft Interiors 2017 de Hambourg en Allemagne, Zodiac Aerospace a présenté ses dernières innovations pour les intérieurs de cabine, les sièges et les systèmes embarqués.

Deux de ses produits étaient finalistes aux Crystal Cabin Awards : le système de coffres à bagages

ECOS™, plus robustes, plus faciles à fermer et dotés d'indicateurs lumineux d'encombrement ainsi que les toilettes Revolution™. Fabriquées en matériaux composites et recyclables, elles sont plus légères. Autre avantage : leur consommation d'eau réduite d'un tiers par rapport aux toilettes standards.

## Atmosphere Signature, la nouvelle gamme d'inserts pour l'aviation d'affaires

Conçue pour améliorer l'expérience passager et rendre plus élégante l'esthétique des galley, la gamme d'inserts Atmosphere Signature recourt aussi aux dernières technologies pour ses fours et micro-ondes. Objectifs : gagner en précision lors de la cuisson et en qualité gustative. Elle a été lancée en 2017 au salon NBAA de Las Vegas.





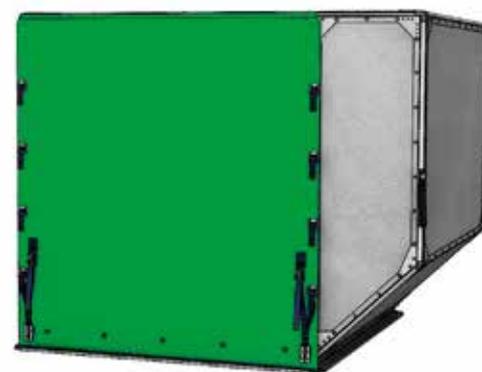
### La porte de conteneur SEN, prix de l'Innovation Inter Airport Europe 2017

Au salon Inter Airport Europe de Munich, Zodiac AirCargo Equipment a reçu le prix Innovation Inter Airport 2017 dans la catégorie interDESIGN, pour sa nouvelle porte de conteneur SEN (Secure, Ergonomic, Non-velcro). Le système innovant de verrouillage de ses battants s'affranchit du Velcro et de ses inconvénients pour assurer à la porte une fermeture hermétique, à la fois plus rapide et plus facile, optimisant ainsi les temps de chargement et déchargement.

### Croisières aériennes de luxe à bord du Crystal Skye

Greenpoint Technologies a livré à Crystal AirCruises, spécialiste des voyages d'agrément, le Crystal Skye, Boeing B777-200LR VIP qui peut accueillir 88 passagers pour des croisières aériennes et des vols charter de luxe. A son bord, un vaste salon-salle à manger avec un bar central, des canapés, des plafonds personnalisés et la plus grande cave à vin du ciel. Ses sièges Crystal Exclusive Class™, une version sur

mesure du siège Aura de Zodiac Seats, sont entièrement inclinables pour être convertis en lits. L'assurance d'un repos confortable en vol. Durant l'exercice, Greenpoint Technologies a également signé un contrat d'aménagement d'intérieur de cabine pour deux Boeing B787 VVIP. Ces deux appareils s'ajoutent au Boeing B787-8 reconfiguré VVIP livré en juin 2016.



### Un nouveau venu dans la famille Herculight S



Après la mise en service réussie d'Herculight S, son conteneur de pont inférieur sélectionné en 2016 par Singapore Airlines Cargo, et de sa gamme de palettes, Zodiac AirCargo Equipment a mis sur le marché en 2017 une version « pont supérieur ». Flexible, léger et robuste, elle est dotée du nouveau système de fermeture SEN.

### ZODIAC AEROSPACE SERVICES AUX PETITS SOINS POUR LA CABINE

Avec son offre *Cabin Care*, Zodiac Aerospace Services accompagne la croissance des flottes d'Airbus A350 et Boeing B787 de Vietnam Airlines. Via un soutien logistique (pièces détachées et réparations) et technique très réactif, ses équipes apportent à la compagnie un support dans l'utilisation quotidienne des produits du Groupe. Objectif : maintenir ses cabines au plus haut niveau de qualité.



# Zodiac Seats

## 4 DIVISIONS

Zodiac Seats France  
Zodiac Seats UK  
Zodiac Seats USA  
Zodiac Seats SFE

**1 246 M€**

de chiffre d'affaires

**24,3 %**

part dans le chiffre  
d'affaires Groupe

**7 066**

collaborateurs  
dans le monde

**Z**odiac Seats enregistre, durant l'exercice, une baisse organique de -9,6 % de son chiffre d'affaires, consécutive à des difficultés de développement et de production. Celles-ci avaient commencé par affecter en 2014 ses usines américaines de Gainesville et de Santa Maria pour impacter courant 2015, dans une moindre mesure, son usine d'Issoudun en France puis, fin 2016, celle de Cwmbran au Royaume-Uni. Sur tous ses sites, Zodiac Seats a poursuivi sans relâche son plan de redressement pour améliorer son niveau de service. Le projet d'extension future des activités de Zodiac Aerospace Services aux sièges s'inscrit dans cette démarche de plus grande réactivité et proximité avec les clients.



### Principales Implantations

CHINE • ÉTATS-UNIS • FRANCE • MEXIQUE  
ROYAUME-UNI • TUNISIE



L'exercice a été marqué par de nouveaux succès commerciaux. En particulier, le nouveau siège de classe affaires Optima, déployé par United Airlines dans le cadre du projet Polaris, a été sélectionné par Air France pour son Airbus A350XWB et pour la rénovation de sa flotte loisirs de Boeing B777-300ER. Air France a aussi choisi le siège de classe économique Z300 qui équipe toute sa flotte BEST.

Durant l'exercice, Zodiac Seats US a renoué avec une performance opérationnelle conforme aux attentes de ses clients. Mobilisée sur l'engineering et la gestion de programmes, son usine de Gainesville au Texas a assuré, en 2016/2017, 100 % de ses livraisons à l'heure et à la qualité attendue et elle est redevenue bénéficiaire. L'accent porte aussi sur la réorganisation industrielle avec, par exemple, le transfert planifié de la production du site de Rancho Cucamonga, dédié aux sièges d'avions régionaux, vers le Texas et le Mexique.

Inscrit dans une même dynamique, Zodiac Seats France a renforcé, dans le cadre du plan Focus, ses actions d'amélioration.

Le Groupe a mobilisé d'importantes ressources, y compris sur d'autres sites, pour régler les difficultés opérationnelles rencontrées par Zodiac Seats UK dans la montée en cadence d'un nouveau programme de sièges de classe affaires à l'usine de Cwmbran fin 2016. Depuis juin 2017, Zodiac Seats UK a rétabli son rythme de livraisons à l'heure et le plan de redressement se poursuit comme prévu. Toutefois, la résorption, dans les meilleurs délais, des retards et perturbations s'est accompagnée d'importants surcoûts.

### **Optima, l'équilibre abouti du confort et de l'efficacité en classe affaires**

Officiellement lancé au salon Aircraft Interiors 2017 de Hambourg, Optima définit une nouvelle norme en classe affaires. Combinant l'expérience passager et l'efficacité de la cabine, grâce à une configuration de cabine unique qui mélange des sièges en épi et qui regardent vers l'avant, Optima

offre une solution de classe affaires aboutie.

Chaque passager accède directement au couloir, bénéficie de beaux espaces et dispose de nombreuses options de rangement. Grâce à l'agencement de la cabine et à des parois de confidentialité actionnées électriquement, Optima peut offrir un environnement intime pour les voyageurs souhaitant se détendre ou faciliter l'interaction pour les passagers voyageant ensemble. Avec des sièges qui mesurent jusqu'à 2,12 mètres en position lit et l'option lit double, Optima crée une expérience de sommeil généralement associée aux voyages de première classe.

Optima n'oublie pas les exigences des compagnies aériennes : la disposition unique de la cabine, conçue à l'origine par Acumen, offre 15 % de sièges supplémentaires par rapport aux produits standards de classe affaires. De plus, avec son architecture modulaire, Optima est facilement personnalisable. Lors de sa présentation à Hambourg, Optima a reçu un accueil très positif de la part de clients et des médias.





### Première classe de haut vol pour Singapore Airlines

Les nouvelles suites de première classe développées par Singapore Airlines avec le studio de design Pierrejean et Zodiac Seats UK équiperont les Airbus A380 de la compagnie nationale.

Situées sur le pont supérieur et séparées par des portes coulissantes assurant une intimité totale, elles comportent un fauteuil pivotant et inclinable à 45° et, c'est la nouveauté, un lit plat qui délimite l'espace de repos et l'espace d'activité. Pour les personnes voyageant en couple, les deux premières suites d'un même côté peuvent être réunies et les deux lits convertis en lit double. Les matériaux (cuir du fauteuil, revêtements muraux, moquette) et l'éclairage d'ambiance renforcent la sensation de luxe et d'intimité. Cette suite est équipée d'un

écran HD 32 pouces diffusant un large choix de films et vidéos à la demande.

Livrée à Singapore Airlines en septembre 2017, la première suite a été présentée au public en novembre. Le premier appareil équipé de ces nouveaux produits effectuera son premier vol commercial le 18 décembre sur la ligne Singapour-Sydney. Livrés en 2018, quatre autres appareils neufs seront positionnés sur Londres, Shanghai, Hong Kong ou Bombay. Le réaménagement des 14 Airbus A380 de la flotte s'étalera jusqu'en 2020.

#### LE SUPPORT DE ZODIAC AEROSPACE SERVICES

Zodiac Seats s'appuiera sur Zodiac Aerospace Services et son centre logistique de Singapour pour la remise en état des cabines des Airbus A330 de Singapore Airlines, avant leur restitution à la société de leasing propriétaire des appareils.

### Deux Good Design Awards pour Zodiac Seats



Deux sièges de Zodiac Seats, le siège de classe premium economy de China Airlines (Taiwan) et le siège de classe affaires de Japan Airlines, ont été primés aux Good Design Awards fin 2016.

Présent à bord des Airbus A350 de China Airlines, le premier est, dans sa classe, l'un des sièges les plus larges du marché. Son dossier à coque fixe permet de l'incliner sans gêner les autres passagers. Déclinaison du modèle Aries pour Japan Airlines, le second équipe certains Boeing B777 de la compagnie. Aries donne un accès direct aux allées. L'espace disponible pour les passagers a été augmenté avec des zones pour travailler, se restaurer ou poser ses effets personnels. L'intimité a également été améliorée avec un espace accru entre les sièges.





### Le siège eco Z100 embarque chez PAX2GO

En septembre 2017, Pax2Go a sélectionné le siège de classe économique Z100 fabriqué par Zodiac Seats US pour ses programmes de réaménagement. Cette version du Z100 a été conçue et pré-certifiée pour des configurations standards d'Airbus A320 et de Boeing B737 avec un délai réduit à trois semaines entre la commande et la livraison. Un timing adapté aux contraintes de l'aviation de leasing pour ses contrôles de maintenance et ses opérations de remise à neuf. Pax2Go est l'unique distributeur après-vente du Z100 de Zodiac Seats US, incluant la distribution de pièces de rechange et la maintenance.

### Skylounge Core, pour une classe affaires toujours personnalisée

Dernier né de la famille Skylounge, le fauteuil de classe affaires Skylounge Core a été entièrement repensé à la fois pour en faciliter l'entretien et la maintenance et, grâce à son architecture modulaire, pour être davantage encore personnalisable. Il a été présenté en 2017 au salon Aircraft Interiors de Hambourg et au Salon du Bourget.



**18 à 24 mois**

entre la commande et les premières livraisons d'un siège de classe affaires.

**130 000 pax<sup>(1)</sup>**

de classe économique livrés en 2016/2017.

(1) Place passager.



# Informations financières

<b>Chiffres clés consolidés</b>	<b>27</b>
<b>Rapport de gestion</b>	<b>28</b>
<b>Gouvernance</b>	<b>32</b>
<b>Rémunérations et avantages</b>	<b>40</b>
<b>Gestion des risques</b>	<b>64</b>
<b>Information des actionnaires</b>	<b>70</b>
<b>Principales dispositions statutaires</b>	<b>74</b>

## Chiffres clés consolidés

### CHIFFRES CLÉS

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

### AUTRES INDICATEURS FINANCIERS

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

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

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

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

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

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

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

# Rapport de gestion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Résultat Opérationnel Courant

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

## RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ

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

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

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

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

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

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

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

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

Le coût de l'endettement financier net se dégrade de 22,4 M€, suite à la mise en place de couverture de changes pluriannuels.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## UNE PERTE OPÉRATIONNELLE AU PREMIER SEMESTRE

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

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

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

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

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

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

## UNE IMPORTANTE ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

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

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

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

## ZODIAC AEROSPACE POURSUIT AUJOURD'HUI TROIS PRIORITÉS STRATÉGIQUES

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

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

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

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

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

## LE PLAN FOCUS

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

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

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

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

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

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

## PERSPECTIVES FINANCIÈRES

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

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

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

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

## Réconciliation du résultat avant/après IFRS 3

(en millions d'euros)

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

## Gouvernance

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

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

La Société met également en œuvre la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue dans la version de l'article L. 225-68 du Code de commerce avant l'entrée en vigueur de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 et visée à l'article 271 du Code AFEP-MEDEF, et elle expose, lorsque cela est applicable, les raisons pour lesquelles certaines règles ont été écartées. Le tableau page 35 récapitule les dispositions écartées et les explications afférentes.

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

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

### LE DIRECTOIRE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF RESTREINT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

#### Composition du Conseil de Surveillance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Indépendance des membres du Conseil de Surveillance

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

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

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

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

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

### Déontologie des membres du Conseil de Surveillance

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

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

### Fréquence des réunions du Conseil de Surveillance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Évaluation du Conseil

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

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

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

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

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

### Les Comités

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

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

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

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

### Le Comité d'Audit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Le Comité de Rémunération

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

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

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

### Le Comité de Sélection

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

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

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

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

### Le Comité Stratégique

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

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

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

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

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

### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

### Explications

#### Composition du Comité d'Audit

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

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

#### Composition du Comité de Rémunération

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

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

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

## Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance

### Directoire au 31 août 2017

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

Maurice Pinault  
Membre

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

### Conseil de Surveillance au 31 août 2017

Didier Domange  
Président du Conseil de Surveillance

Louis Desanges  
Vice-Président

Estelle Brachlianoff  
Membre

Patrick Daher  
Membre

Élisabeth Domange  
Membre

Laure Hauseux  
Membre

Vincent Gerondeau  
Membre

Gilberte Lombard  
Membre

FFP Invest  
Membre, représentée par Frédéric Banzet

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

Fidoma  
Membre, représentée par Monsieur Richard Domange

Anne Aubert  
Membre, représentante des salariés

(1) Depuis le 16 juin 2017.

(2) Depuis le 5 juin 2017.

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

Le détail des fonctions et autres mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire figure pages 37, 38 et 39 du présent document.

## Composition du Comité Exécutif Restreint

### Comité Exécutif Restreint au 31 août 2017

Yann Delabrière  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre du Directoire,  
Directeur Général Délégué au Développement

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

Christophe Bernardini  
Directeur Général de la branche Cabin

Antoine Doutriaux  
Directeur Général de la branche Seats

Bruno Delile  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services

François Feugier  
Directeur des Opérations du Groupe

TK Kallenbach  
Directeur Général de l'activité Aerosystems

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

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

### Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Fidaudit (membre du réseau Fiducial)

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

## FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

Suite du tableau page suivante

Membres	Date de nomination	Date du dernier renouvellement	Assemblée Générale de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Laure Hauseux</b> (55 ans)	10/01/2011	19/01/2017	2021 (exercice 2019/2020)	- Membre du Conseil de Surveillance - Présidente du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Membre du Comité de Direction et Présidente du Comité d'Audit d'OBOL France - Gérante de la SCI Le Nid	Française
<b>Gilberte Lombard</b> (73 ans)	10/01/1983	19/01/2017	2019 (exercice 2017/2018)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Rémunération	<b>Sociétés cotées :</b> - Administratrice, Présidente du Comité d'Audit, membre du Comité HSE (responsabilité sociale et environnementale) de CGG (ex CGG Veritas) - Administratrice, Présidente du Comité de rémunération, membre du Comité d'Audit de Robertet SA <b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur de Vernet Retraite	Française
<b>FSP, représentée par Isabelle Boccon-Gibod <sup>(1)</sup>*</b> (49 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Administratrice, membre du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégique de Legrand - Administratrice et membre du Comité d'Audit, (représentante permanente de FSP) d'Arkéma - Administratrice, membre du Comité des Nominations et Rémunérations de Sequana <b>Sociétés non cotées :</b> - Administratrice de Paprec Group - Administratrice du Centre Technique du Papier	Française
<b>FSP, anciennement représentée par Florence Parly <sup>(2)</sup>*</b> (54 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés cotées :</b> - Conseil d'Administration d'Altran : • Administrateur indépendant • Présidente du Comité des Nominations et des Rémunérations - Conseil d'Administration d'Ingenico : • Administrateur indépendant • Présidente du Comité d'Audit et Financement • Membre du Comité Stratégique • Membre du Comité des Rémunérations, Nominations et Gouvernance <b>Sociétés non cotées <sup>(3)</sup> :</b> - Directrice Générale Voyageurs à SNCF Mobilités	Française
<b>Fidoma, représentée par Richard Domange</b> (52 ans)	19/01/2017	-	2021 (exercice 2019/2020)	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Président du Directoire de Fidoma	Française

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

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

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

## FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

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

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

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

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

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

## Rémunérations et avantages

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- présentent les rémunérations des membres du Directoire, dirigeants mandataires sociaux exécutifs, du Président du Conseil de Surveillance, seul dirigeant mandataire social non exécutif, des membres du Conseil de Surveillance et des membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux ;
- ont été établis conformément au Code AFEP-MEDEF (version de novembre 2016) et à son guide d'application ;
- tiennent compte des dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « loi Sapin 2 ») ;
- respectent la recommandation de l'AMF n° 2012-02 (mise à jour le 22 décembre 2015) sur le « Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au Code AFEP-MEDEF - Présentation consolidée des recommandations contenues dans les rapports annuels de l'AMF » et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF (mise à jour le 13 avril 2015) 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. En conséquence, les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2016/2017 aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées dans les conditions définies par le Code AFEP-MEDEF et son guide d'application.

La politique de rémunération des mandataires sociaux sera par ailleurs soumise à l'approbation des actionnaires au cours de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018 en application de l'article L. 225-82-2 nouveau du Code de commerce introduit par la loi Sapin 2.

### A. RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

La présente section constitue la première partie du rapport visée par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Conformément audit article, le présent rapport est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### II. Rémunération effective des membres du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2016/2017

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 29 septembre 2016, dans les mêmes termes que lors de sa séance du 23 novembre 2015, le montant des jetons de présence alloués de façon individuelle, selon les critères suivants :

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

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

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

Les membres du Conseil de Surveillance n'ont perçu aucune autre rémunération ni aucun avantage de quelque nature que ce soit de la part de Zodiac Aerospace ou des sociétés contrôlées au sens de l'article

L. 233-16 du Code de commerce, à l'exception du Président du Conseil de Surveillance qui a perçu une rémunération fixe annuelle de 120 000 € au titre de son mandat de Président en sus des jetons de présence majorés.

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

(en milliers d'euros)	2016/2017	2015/2016
<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	42	42
- Autres rémunérations	-	-
<b>Élisabeth Domange</b>		
- Jetons de présence	22	24
- Autres rémunérations	-	-
<b>FFP Invest, représentée par M. Frédéric Banzet<sup>(3)</sup></b>		
- Jetons de présence	37	37
- Autres rémunérations	-	-
<b>Vincent Gerondeau</b>		
- Jetons de présence	33	33,5
- Autres rémunérations	-	-
<b>Laure Hauseux</b>		
- Jetons de présence	40	40
- Autres rémunérations	-	-
<b>Gilberte Lombard</b>		
- Jetons de présence	40	40
- Autres rémunérations	-	-
<b>Patrick Daher</b>		
- Jetons de présence	36	36
- Autres rémunérations	-	-
<b>Estelle Brachlianoff<sup>(3)</sup></b>		
- Jetons de présence	20	20,5
- Autres rémunérations	-	-
<b>Fidoma, représentée par Richard Domange<sup>(4)</sup></b>		
- Jetons de présence	10	
- Autres rémunérations	-	
<b>Florence Parly, représentant permanent du FSP<sup>(5)</sup></b>		
- Jetons de présence	16 <sup>(6)</sup>	13
- Autres rémunérations	-	-
<b>Isabelle Boccon-Gibod, représentant permanent du FSP<sup>(5)</sup></b>		
- Jetons de présence	-	-
- Autres rémunérations	-	-
<b>Anne Aubert, représentante des salariés</b>		
- Jetons de présence <sup>(7)</sup>	34	34
<b>TOTAL JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>400</b>	<b>390</b>
<b>TOTAL AUTRES RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL</b>	<b>520</b>	<b>510</b>

(1) Versés en septembre 2017 au titre de l'exercice clos le 31 août 2017.

(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) Nommée le 14 janvier 2016.

(4) Nommée le 19 janvier 2017.

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

(6) Madame Florence Parly a renoncé à percevoir ses jetons de présence au titre de l'exercice 2016/2017.

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

## B. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

### I. Politique de rémunération des membres du Directoire

La présente section constitue la seconde partie du rapport visé par l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Conformément audit article, le présent rapport est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018. Cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques.

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

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

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

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

### b. Rémunération fixe annuelle

#### Principes généraux

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

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

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

#### Exercice 2017/2018

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### c. Rémunération variable court terme

##### Principes généraux

La rémunération variable annuelle des membres du Directoire :

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

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

##### Exercice 2017/2018

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

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

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

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

Le Conseil de Surveillance a décidé d'octroyer à Monsieur Maurice Pinault une rémunération variable annuelle pour l'exercice 2017/2018 au titre de son contrat de travail, pouvant représenter, à titre exceptionnel pour cet exercice, un maximum de 476 160 €, soit 128 % de sa rémunération fixe annuelle, qui est déterminée selon les modalités suivantes :

- à 20 % sur des critères de performance individuelle, qualitatifs et quantitatifs, qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 80 % sur deux critères purement quantitatifs de performance du Groupe :
  - un critère correspondant à l'objectif d'EBITA du Groupe pour l'exercice 2017/2018, représentant 55 % de la rémunération variable annuelle ;
  - un critère correspondant à l'objectif de *Free Cash Flow* du Groupe, représentant 25 % de la rémunération variable annuelle.

Chacun des deux critères quantitatifs sera mesuré comme suit, par comparaison du résultat réel de l'indicateur sur la durée de l'exercice

2017/2018 par rapport au montant budgété de l'indicateur pour l'exercice 2017/2018 :

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

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

Le Conseil de Surveillance a décidé d'octroyer à Monsieur Didier Fontaine une rémunération variable annuelle pour l'exercice 2017/2018 au titre de son contrat de travail pouvant représenter, à titre exceptionnel pour cet exercice, un maximum de 480 000 €, soit 96 % de sa rémunération fixe annuelle, qui sera déterminée selon la même formule que celle applicable à la détermination de la rémunération variable de Monsieur Maurice Pinault au titre de l'exercice 2017/2018 décrite ci-dessus.

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

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

Ces attributions ont lieu selon un rythme annuel.

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

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

##### Conditions de performance

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

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

Ces objectifs seront comparés à la réalisation à l'issue de la Période de Référence, et le total des deux taux d'atteinte, factorisés selon leur poids respectif, donnera le taux d'atteinte global des conditions de performance.

Les actions seront acquises comme suit :

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

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

#### e. Autres éléments de rémunération

##### Indemnité de prise de fonctions

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

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

##### Rémunération exceptionnelle

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

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

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

##### Autres avantages

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

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

## II. Rémunération effective des membres du Directoire au titre de l'exercice 2016/2017

### a. Rémunération de Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire depuis le 16 juin 2017, au titre de l'exercice 2016/2017

Monsieur Yann Delabrière a été nommé Président du Directoire par décision du Conseil de Surveillance en date du 16 juin 2017.

#### Rémunération fixe

Monsieur Yann Delabrière recevra une rémunération fixe d'un montant brut de 1 038 000 € à compter du 16 juin 2017 et jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 9 janvier 2018.

Sa rémunération fixe au *pro rata temporis* s'élève donc à 346 000 € pour l'exercice 2016/2017.

À titre informatif, Monsieur Yann Delabrière a également perçu une rémunération de 300 000 € hors taxes au titre de la mission de conseiller spécial du Conseil de Surveillance qu'il a exercée entre le 27 avril et le 15 juin 2017. Son mandat en qualité de Président du Directoire a ensuite pris effet le 16 juin 2017.

#### Rémunération variable

Aucune rémunération variable n'a été attribuée à Monsieur Yann Delabrière au titre de l'exercice 2016/2017.

#### Outils d'intéressement à long terme

Monsieur Yann Delabrière n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2016/2017.

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

Monsieur Yann Delabrière a bénéficié du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace en matière de prévoyance, frais de santé et retraite à cotisations définies.

Le montant des cotisations patronales versées à ce titre en 2016/2017 a été de 8 671 €.

### b. Rémunération de Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2016/2017

#### Rémunération fixe

La part fixe attribuée à Monsieur Maurice Pinault au titre de son contrat de travail a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 24 septembre 2013 à 372 000 €. Ce montant est inchangé depuis l'exercice 2012/2013 ; il n'y a donc pas d'augmentation de la rémunération fixe de Monsieur Maurice Pinault au titre de l'exercice 2016/2017.

#### Rémunération variable

Pour l'exercice 2016/2017, la rémunération variable de Monsieur Maurice Pinault a été déterminée sur la base d'une formule de performance intégrant des objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la performance individuelle (la « **Performance Individuelle** ») et des objectifs purement quantitatifs liés à la performance économique du Groupe (la « **Performance du Groupe** »), laquelle a été calculée alternativement sur la base de l'une des deux formules décrites ci-après (la « **Formule 1** » et la « **Formule 2** », et ensemble, la « **Formule Groupe** »). La Formule 2 a été développée pour renforcer l'implication de l'ensemble des salariés du Groupe sur la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe et des branches. À titre exceptionnel, ces deux formules ont été applicables pour l'exercice 2016/2017, la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue :

#### Formule 1 :

La Formule 1 est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle, qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur un critère de Performance du Groupe basé sur le résultat net du Groupe selon les normes et règles comptables en vigueur pour le Groupe Zodiac Aerospace (le « **Résultat Net** » ou « **RN** »), l'objectif de l'exercice 2016/2017 étant égal à la moyenne du Résultat Net budgété pour l'exercice 2016/2017 et du Résultat Net Consolidé du Groupe réalisé pour l'exercice 2016/2017, calculé comme suit :

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

Ce critère quantitatif est mesuré par comparaison du « RN » réalisé pour l'exercice 2016/2017 par rapport à l'objectif « n ».

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 liée à la Performance du Groupe sera d'un maximum de 100 % du montant de la rémunération fixe si l'objectif est atteint à 120 % ; elle sera de 50 % en cas d'atteinte des objectifs à 100 % et elle sera de 0 € si l'objectif est atteint à 80 % ; elle varie linéairement entre ces bornes.

#### Formule 2 :

La Formule 2 est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur deux critères de Performance du Groupe :
  - un critère basé sur l'EBITA du Groupe, représentant 70 % de la Performance du Groupe (soit 49 % de la rémunération variable) ;
  - un critère basé sur le *Free Cash Flow* du Groupe, représentant 30 % de la Performance du Groupe (soit 21 % de la rémunération variable).

Pour chacun des deux critères de Performance du Groupe visés ci-dessus, la part variable est d'un maximum de 100 % du montant de la rémunération fixe si l'objectif est atteint à 100 % et est de 0 euro si l'objectif est atteint à 95 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

La part variable due à Monsieur Maurice Pinault au titre de l'exercice 2016/2017 et payable sur l'exercice 2017/2018 est de 305 190 €, soit 82 % de sa rémunération fixe annuelle, et a été déterminée sur la base de la Formule 2.

#### Outils d'intéressement à long terme

Monsieur Maurice Pinault a bénéficié de l'attribution de 34 000 actions de performance (sous forme d'actions gratuites) au cours de l'exercice 2016/2017 (plan du 12 mai 2017).

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de présence et de performance comme décrit en page 43. À ces conditions s'ajoute une durée de conservation de deux ans après la date d'acquisition.

#### 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 2016/2017 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 2 750 €
- régime de retraite : 47 975 €

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

#### Avantages en nature

Monsieur Maurice Pinault bénéficie de la disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 70 000 € et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017, d'un montant de 8 796 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

#### Indemnités

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 2017, les montants à verser au titre de l'événement, auraient été de :

- indemnité de licenciement : 18 mois,
- indemnité de départ en retraite : 5 mois,

du salaire brut fixe et variable des douze mois précédents.

#### c. Rémunération de Monsieur Didier Fontaine, membre du Directoire depuis le 5 juin 2017, au titre de l'exercice 2016/2017

##### Rémunération fixe

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

Monsieur Didier Fontaine continuera d'exercer les fonctions de Directeur Administratif et Financier du Groupe, son contrat de travail étant donc maintenu dans des conditions inchangées. À titre informatif, au titre de son contrat de travail, il perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant de 500 000 €.

##### Rémunération variable

Monsieur Didier Fontaine ne reçoit pas de rémunération variable au titre de son mandat de membre du Directoire.

À titre informatif, la part variable attribuée à Monsieur Didier Fontaine au titre de son contrat de travail pour l'exercice 2016/2017 a été déterminée sur la base de la Formule Groupe décrite ci-dessus au paragraphe II.b. Rémunération variable.

Pour l'exercice 2016/2017, Monsieur Didier Fontaine percevra, à titre exceptionnel, une rémunération variable garantie à 100 % de son plafond maximum, lequel est égal à 75 % de la rémunération fixe touchée au titre du contrat de travail (500 000 €), soit à 375 000 €.

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

Monsieur Didier Fontaine a bénéficié de l'attribution de 25 000 actions de performance (sous forme d'actions gratuites) au cours de l'exercice 2016/2017 (plan du 12 mai 2017).

Ces actions sont entièrement soumises à conditions de présence et de performance comme décrit en page 43. À ces conditions s'ajoute une durée de conservation de deux ans après la date d'acquisition.

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

Monsieur Didier Fontaine a bénéficié 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 2016/2017 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 2 559 €
- régime de retraite : 45 730 €

Monsieur Didier Fontaine ne bénéficie d'aucune « retraite chapeau ».

#### Avantages en nature

Monsieur Didier Fontaine bénéficie de la disposition d'un véhicule acquis par la Société pour un montant de 74 000 € et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017, d'un montant de 7 639 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

### Indemnités

Au titre de son contrat de travail, Monsieur Didier Fontaine bénéficie d'une indemnité de rupture spécifique en cas de licenciement (autre que pour faute lourde) qui sera versée en cas de notification d'un licenciement dans les douze mois suivant un changement de contrôle du Groupe ou une modification de la structure de la gouvernance du Groupe ou une modification majeure de la composition du Directoire du Groupe qui interviendrait dans les 36 mois après la date d'embauche, soit jusqu'au 18 septembre 2019.

Cette indemnité s'élève à une année de salaire fixe en vigueur à la date du licenciement, à laquelle s'ajoute une rémunération variable cible en vigueur à la date du licenciement.

### Rémunération exceptionnelle

En raison des services exceptionnels rendus par Monsieur Didier Fontaine pour la remise à niveau de la gestion comptable et financière et la sécurisation des financements bancaires, le Directoire a décidé de lui attribuer une rémunération exceptionnelle dans le cadre de son contrat de travail d'un montant de 500 000 €.

Une moitié de cette rémunération exceptionnelle a été versée le 30 juin 2017 et le complément sera payable le 30 juin 2018, sous réserve que Monsieur Didier Fontaine soit toujours salarié du Groupe à cette date.

### d. Rémunération des membres du Directoire ayant quitté leurs fonctions en cours d'exercice, au titre de l'exercice 2016/2017

#### (I) 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, jusqu'au 15 juin 2017 où il a été mis fin à ses mandats de membre et de Président du Directoire.

Monsieur Olivier Zarrouati avait démissionné de son contrat de travail le 1<sup>er</sup> décembre 2009.

#### Conditions financières du départ de Monsieur Olivier Zarrouati

Le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du Comité de Rémunération, que Monsieur Olivier Zarrouati percevrait au titre de l'exercice 2016/2017 les éléments suivants :

- une rémunération annuelle fixe versée *pro rata temporis* jusqu'au 15 juin 2017 sur la base de la rémunération due au titre de l'exercice 2016/2017 qui a été fixée à 620 000 € bruts, sans changement par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2015/2016, s'élevant à 490 833 € au titre de l'exercice 2016/2017 ;
- une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 620 000 €, versée le 30 juin 2017. Cette rémunération exceptionnelle tient compte du travail accompli par Monsieur Olivier Zarrouati depuis sa nomination et de l'importance du rôle et de l'implication de ce dernier dans l'aboutissement de l'accord de rapprochement avec Safran marquant une étape majeure dans la vie du Groupe Zodiac Aerospace ;
- une indemnité de non-concurrence, égale à la rémunération d'une année calculée sur la base de la rémunération (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de son départ, payable mensuellement, soit 620 000 € payable sur douze mois à compter de son départ de la Société, soit à compter du 15 juin 2017. Au titre de l'exercice 2016/2017, le montant de l'indemnité de non-concurrence dû à Monsieur Olivier Zarrouati s'élève à 129 167 €.

Monsieur Olivier Zarrouati ne percevra pas de rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2016/2017 en raison de son départ avant le terme de l'exercice fiscal.

Conformément aux dispositions des règlements des plans, Monsieur Olivier Zarrouati a perdu le bénéfice des actions de performance non encore acquises au 15 juin 2017, soit celles attribuées le 25 avril 2016.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant de la rémunération exceptionnelle et de l'indemnité de non-concurrence versées à Monsieur Olivier Zarrouati à l'occasion de son départ, soit 1 240 000 € bruts au total, n'excède pas deux années de rémunération fixe.

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

Monsieur Olivier Zarrouati a bénéficié 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 2016/2017, *pro rata temporis* jusqu'au 15 juin 2017 a été de :

- régime de prévoyance/santé :	2 579 €
- régime de retraite :	32 735 €

Monsieur Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune « retraite chapeau ».

### Avantages en nature

Monsieur Olivier Zarrouati a bénéficié d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC. Le montant de la cotisation 2016/2017 est de 4 074 € et est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

Monsieur Olivier Zarrouati a également bénéficié de la mise à disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 64 500 € et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017, d'un montant de 6 125 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature. Monsieur Olivier Zarrouati a racheté sa voiture de fonction à la Valeur Nette Comptable, soit 0 €.

#### (II) Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a été nommé en qualité de membre du Directoire le 21 novembre 2016. À la suite de l'annonce de sa nomination en tant que directeur de cabinet du Premier Ministre, il a démissionné de son mandat de membre du Directoire le 15 mai 2017.

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas avait rejoint le Groupe Zodiac Aerospace en septembre 2015 en tant que Directeur Général de la branche Aerosystems, issue du rapprochement des branches Aircraft Systems et AeroSafety, et a conservé son contrat de travail en qualité de Directeur Général de la branche Aerosystems jusqu'au 15 mai 2017.

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire.

### Rémunération fixe

Au titre de son contrat de travail, Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a perçu une rémunération annuelle fixe versée *pro rata temporis* jusqu'au 15 mai 2017 s'élevant à 311 882 € au titre de l'exercice 2016/2017.

### Rémunération variable

Au titre de son contrat de travail, pour l'exercice 2016/2017, la rémunération variable de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a été déterminée selon les modalités suivantes :

- à 20 % sur une base discrétionnaire décidée par le Président du Directoire ; et
- à 80 % sur la base d'une formule de performance intégrant des objectifs de Performance Individuelle et des objectifs quantitatifs de Performance du Groupe, calculée alternativement sur la base de l'une des deux formules décrites ci-après (la « **Formule A** » et la « **Formule B** » et, ensemble, la « **Formule Branche** »), la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue.

La Formule B a été développée pour renforcer l'implication de l'ensemble des salariés du Groupe sur la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe et des branches.

#### Formule A :

La Formule A est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle, qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur trois critères de Performance de la branche Aerosystems (la « Branche ») :
  - l'EBITA, ou résultat d'exploitation, représentant 70 % de la Performance de la Branche, dont l'objectif est calculé comme suit :

$$\text{Objectif « n »} = \frac{\text{EBITA réalisé n} - 1 + \text{EBITA budget n}}{2}$$

Ce critère quantitatif est mesuré par comparaison de l'EBITA réel de la Branche de l'exercice 2016/2017 par rapport à l'objectif « n ». Cette part variable est d'un maximum de 100 % si l'objectif atteint est de 125 % et de 0 % si l'objectif est atteint à 75 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

- un pourcentage de réduction du Besoin de Fonds de Roulement entre exercice « n - 1 » et exercice « n », représentant 30 % de la Performance de la Branche, dont la formule de calcul ne peut être divulguée pour des raisons de confidentialité ;
- atteinte d'un taux de « livraison à l'heure » clients.

#### Formule B :

La Formule B est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur deux critères de Performance de la Branche :
  - un critère basé sur l'EBITA de la Branche, représentant 70 % de la Performance de la Branche (soit 49 % de la rémunération variable) ;
  - un critère basé sur le *Free Cash Flow* de la Branche, représentant 30 % de la Performance de la Branche (soit 21 % de la rémunération variable).

Pour chacun des deux critères de Performance de la Branche visés ci-dessus, la part variable est d'un maximum de 100 % du montant de la rémunération fixe si l'objectif est atteint à 100 % et elle est de 0 € si l'objectif est atteint à 95 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

La part variable due à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas au titre de l'exercice 2016/2017, *prorata temporis* jusqu'au 15 mai 2017, est de 312 067 €, soit 92 % de sa rémunération fixe annuelle finale, et a été déterminée sur la base de la Formule B.

#### Outils d'intéressement à long terme

20 000 actions de performance (sous forme d'actions gratuites) ont été attribuées à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas au titre de l'exercice 2016/2017. Conformément aux dispositions des règlements des plans, Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a perdu le bénéfice des actions de performance non encore acquises du fait de son départ du Groupe le 15 mai 2017.

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

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a bénéficié 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 2016/2017, *prorata temporis* jusqu'au 15 mai 2017 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 2 236 €
- régime de retraite : 33 926 €

#### Avantages en nature

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a bénéficié de la mise à disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 70 000 € et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017, d'un montant de 5 071 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature. Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a racheté sa voiture de fonction à la Valeur Nette Comptable, soit 54 000 €.

#### (III) Madame Yannick Assouad

Madame Yannick Assouad a été nommée membre du Directoire le 23 novembre 2015 et a quitté le Groupe le 31 octobre 2016. Son mandat de membre du Directoire s'est achevé le 9 septembre 2016.

Madame Yannick Assouad n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat de membre du Directoire. Madame Yannick Assouad a conservé son contrat de travail en qualité de Directeur Général de la branche Cabin jusqu'à son départ du Groupe, le 31 octobre 2016.

#### Rémunération fixe

La part fixe annuelle de la rémunération de Madame Yannick Assouad arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 avril 2016 a été de 355 000 €. Cette part fixe, exprimée au *prorata temporis* de la durée du contrat de travail de Madame Yannick Assouad, soit jusqu'au 31 octobre 2016 s'élève donc à 59 393 € au titre de l'exercice 2016/2017.

#### Rémunération variable

Aucune rémunération variable au titre de l'exercice 2016/2017 n'est due à Madame Yannick Assouad compte tenu de son départ du Groupe le 31 octobre 2016.

#### Outils d'intéressement à long terme

Madame Yannick Assouad n'a bénéficié de l'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2016/2017. Conformément aux dispositions des règlements des plans, Madame Yannick Assouad a perdu le bénéfice des actions de performance non encore acquises au 9 septembre 2016.

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

Madame Yannick Assouad a bénéficié 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 2016/2017 (exprimé au *prorata temporis* de la durée du contrat de travail, soit jusqu'au 31 octobre 2016) a été de :

- régime de prévoyance/santé : 675 €
- régime de retraite : 7 672 €

Madame Yannick Assouad n'a bénéficié d'aucune « retraite chapeau ».

#### Avantages en nature

Madame Yannick Assouad a bénéficié de la mise à disposition d'un véhicule, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 a été d'un montant de 1 381 € (exprimé au *prorata temporis* de la durée du contrat de travail, soit jusqu'au 31 octobre 2016) et comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

## e. Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

**Tableau 2. Synthèse des rémunérations (incluant la rémunération fixe, la rémunération variable, la rémunération exceptionnelle, les jetons de présence et les avantages en nature) et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

(en euros)	2016/2017	2015/2016
<b>M. Yann Delabrière, Président du Directoire<sup>(1)</sup></b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	346 000 €	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>346 000 €</b>	<b>N/A</b>
<b>M. Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	685 986 €	380 796 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	658 240 €	591 260 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 344 226 €</b>	<b>972 056 €</b>
<b>M. Didier Fontaine, Membre du Directoire<sup>(2)</sup></b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	1 498 769 €	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	484 000 €	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 982 769 €</b>	<b>N/A</b>

(1) Depuis le 16 juin 2017.

(2) Depuis le 5 juin 2017.

**Tableau 2 bis. Synthèse des rémunérations (incluant la rémunération fixe, la rémunération variable, la rémunération exceptionnelle, les jetons de présence et les avantages en nature) et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social**

(en euros)	2016/2017	2015/2016
<b>M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire<sup>(1)</sup></b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	1 741 032 €	632 882 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	1 165 130 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 741 032 €</b>	<b>1 798 012 €</b>
<b>Mme Yannick Assouad, Membre du Directoire<sup>(2)</sup></b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	9 082 €	306 021 €
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	591 260 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 082 €</b>	<b>897 281 €</b>
<b>M. Benoît Ribadeau-Dumas, Membre du Directoire<sup>(3)</sup></b>		
Rémunération due au titre de l'exercice	441 255 €	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>441 255 €</b>	<b>N/A</b>

(1) Jusqu'au 15 juin 2017.

(2) Membre du Directoire du 23 novembre 2015 au 9 septembre 2016.

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

**Tableau 3. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

(en euros)	2016/2017		2015/2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>M. Yann Delabrière, Président du Directoire <sup>(1)</sup></b>				
Rémunération fixe	346 000 €	346 000 €	N/A	N/A
Rémunération variable	-	-	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A	N/A
Jetons de présence	-	-	N/A	N/A
Avantages en nature	-	-	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>346 000 €</b>	<b>346 000 €</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>M. Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	372 000 €	372 000 €	372 000 €	372 000 €
Rémunération variable	305 190 €	0 €	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	8 796 €	8 796 €	8 796 €	8 796 €
<b>TOTAL</b>	<b>685 986 €</b>	<b>380 796 €</b>	<b>380 796 €</b>	<b>380 796 €</b>
<b>M. Didier Fontaine, Membre du Directoire <sup>(2)</sup></b>				
Rémunération fixe <sup>(3)</sup>	121 944 €	121 944 €	N/A	N/A
Rémunération variable	375 000 €	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	500 000 €	250 000 €	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle liée à la réussite de l'offre publique devant être initiée par Safran	500 000 €	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	-	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(4)</sup>	1 825 €	1 825 €	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 498 769 €</b>	<b>373 769 €</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

(1) Depuis le 16 juin 2017.

(2) Depuis le 5 juin 2017. La rémunération fixe est liée au contrat de travail et au mandat de membre du Directoire. La rémunération variable et la rémunération exceptionnelle sont liées au contrat de travail. La rémunération exceptionnelle liée à la réussite de l'offre publique devant être initiée par Safran est liée au mandat de membre du Directoire.

(3) Montant exprimé au *pro rata temporis* de la durée de son mandat de membre du Directoire (du 5 juin 2017 au 31 août 2017).

(4) Voir supra.

**Tableau 3 bis. Récapitulatif des rémunérations de chaque ancien dirigeant mandataire social**

(en euros)	2016/2017		2015/2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire <sup>(1)</sup></b>				
Rémunération fixe	490 833 €	490 833 €	620 000 €	620 000 €
Rémunération variable	-	-	0 €	0 €
Rémunération exceptionnelle	620 000 €	620 000 €	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	10 199 €	10 199 €	12 882 €	12 882 €
Indemnité de non-concurrence	620 000 €	129 167 €	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 741 032 €</b>	<b>1 250 199 €</b>	<b>632 882 €</b>	<b>632 882 €</b>
<b>Mme Yannick Assouad, Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(2)</sup>	8 875 €	8 875 €	274 274 €	274 274 €
Rémunération variable	-	32 802 € <sup>(3)</sup>	25 343 €	163 453 € <sup>(4)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	30 000 €
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(5)</sup>	207 €	207 €	6 404 €	6 404 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 082 €</b>	<b>41 884 €</b>	<b>306 021 €</b>	<b>474 131 €</b>
<b>M. Benoît Ribadeau-Dumas, Membre du Directoire <sup>(6)</sup></b>				
Rémunération fixe	223 611 €	223 611 €	N/A	N/A
Rémunération variable	214 164 €	259 200 € <sup>(7)</sup>	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A	N/A
Jetons de présence	-	-	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(8)</sup>	3 480 €	3 480 €	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>441 255 €</b>	<b>486 291 €</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

(1) Jusqu'au 15 juin 2017.

(2) Montant exprimé au *pro rata temporis* de la durée de son mandat de membre du Directoire (du 23 novembre 2015 au 9 septembre 2016).

(3) Montant versé au titre de son contrat de travail pour l'exercice 2015/2016.

(4) Montant versé au titre de son contrat de travail pour l'exercice 2014/2015.

(5) Montant exprimé au *pro rata temporis* de la durée de son mandat de membre du Directoire (du 23 novembre 2015 au 9 septembre 2016).

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

(7) Montant versé au titre de son contrat de travail pour l'exercice 2015/2016.

(8) Montant exprimé au *pro rata temporis* de la durée de son mandat de membre du Directoire (du 21 novembre 2016 au 15 mai 2017).**Tableau 4. Récapitulatif du contrat de travail, régime de retraite supplémentaire, indemnités et avantages des dirigeants mandataires sociaux**

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>M. Yann Delabrière, Président du Directoire</b>		X		X		X		X
<b>M. Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>	X			X	X			X
<b>M. Didier Fontaine, Membre du Directoire</b>	X			X	X			X

**Tableau 4 bis. Récapitulatif du contrat de travail, régime de retraite supplémentaire, indemnités et avantages des dirigeants mandataires sociaux**

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
M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire		X		X		X	X	
Mme Yannick Assouad, Membre du Directoire	X			X	X			X
M. Benoît Ribadeau-Dumas, Membre du Directoire	X			X		X		X

**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
M. Yann Delabrière	-	-	-
M. Maurice Pinault	-	-	-
M. Didier Fontaine	-	-	-

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

Liste nominative	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Olivier Zarrouati	-	-	-
M. Benoît Ribadeau-Dumas	-	-	-
Mme Yannick Assouad	Plan 9 - 10/12/2009	41 670	4,72 €
Mme Yannick Assouad	Plan 10 - 10/12/2010	67 500	10,15 €
Mme Yannick Assouad	Plan 11b - 29/12/2011	89 950	12,47 €

**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
M. Yann Delabrière	-	-	-	-	-	-
M. Maurice Pinault	Plan 12 - 12/05/2017	34 000	658 240 €	12/05/2020	12/05/2022	oui
M. Didier Fontaine	Plan 12 - 12/05/2017	25 000	484 000 €	12/05/2020	12/05/2022	oui

**Tableau 6 bis. Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque ancien 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
M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-	-
M. Benoît Ribadeau-Dumas	-	-	-	-	-	-
Mme Yannick Assouad	-	-	-	-	-	-

**Tableau 7. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour 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
M. Yann Delabrière	-	-	-	-	-
M. Maurice Pinault	-	-	-	-	-
M. Didier Fontaine	-	-	-	-	-

**Tableau 7 bis. Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque ancien 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
M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-
M. Benoît Ribadeau-Dumas	-	-	-	-	-
Mme Yannick Assouad	-	-	-	-	-

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

Liste nominative	Plan	Quantité	Descriptif de l'obligation de conservation
M. Yann Delabrière	Néant	Néant	
M. Maurice Pinault	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
	Actions de performance 2016	3 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
	Actions de performance 2017	3 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
M. Didier Fontaine	Actions de performance 2017	3 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire

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

Liste nominative	Plan	Quantité	Descriptif de l'obligation de conservation
M. Olivier Zarrouati	Néant	Néant	Néant
M. Benoît Ribadeau-Dumas	Néant	Néant	Néant
Mme Yannick Assouad	Néant	Néant	Néant

### III. Synthèse des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 janvier 2018

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

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

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

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

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

(1) Sur la base des 12 mois précédents.

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

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

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

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

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

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

**e. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016/2017 à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, membre du Directoire<sup>(2)</sup>**

Éléments de rémunération	Exercice 2016/2017	Commentaires
Fixe	311 882 €	Rémunération fixe brute versée <i>pro rata temporis</i> au titre du contrat de travail de Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas.
Variable	312 067 €	Fixée à un maximum de 331 667 € au titre de son contrat de travail sur la base (i) d'objectifs discrétionnaires à hauteur de 20 % de la rémunération variable et (ii) d'une formule de performance intégrant des objectifs de performance individuelle et des objectifs quantitatifs de performance du Groupe à hauteur de 80 % de la rémunération variable. Cette formule de performance a été calculée alternativement sur la base de deux formules intégrant (a) des critères de performance individuelle à hauteur de 30 % et (b) des critères quantitatifs de performance de la branche concernée à hauteur de 70 %, décrites dans le rapport annuel 2016/2017 de la Société, Chapitre « Rémunérations et Avantages », Paragraphe II. d. (ii) « Rémunération variable », la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue. La part variable due au titre de 2016/2017, <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 mai 2017, s'établit à 312 067 €.
Variable pluriannuelle	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	36 162 €	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé, sur une base <i>pro rata temporis</i> jusqu'au 15 mai 2017, au titre du régime prévoyance/santé a été de 2 236 € et de 33 926 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).

Suite du tableau page suivante

Éléments de rémunération	Exercice 2016/2017	Commentaires
Avantages en nature	5 071 €	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a bénéficié d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2016/2017 a été de 5 071 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2016/2017 et a par ailleurs perdu le bénéfice des actions de performance non acquises.
Attribution d'actions de performance	Aucune attribution	20 000 actions de performance ont été attribuées à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas au titre de l'exercice 2016/2017. Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas a perdu le bénéfice des actions de performance non acquises du fait de son départ du Groupe le 15 mai 2017.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	N/A	Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas n'a pas perçu d'indemnité de départ au titre de son contrat de travail.

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

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

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

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

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

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

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

### I. 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 :

- la Formule Branche décrite en pages 46 et 47 pour les membres du Comité Exécutif Restreint exerçant une fonction de direction d'une *Business Unit*, Division, Branche, Activité ou autre périmètre pertinent ; et
- la Formule Groupe décrite en pages 44 et 45 pour les membres du Comité Exécutif Restreint exerçant une fonction transversale au Groupe.

### II. Actions de performance

#### Actions gratuites de performance (dispositif applicable à compter du 14 janvier 2016)

Ces attributions sont conditionnées à une condition de présence et à des conditions de performance.

Les attributions ont lieu selon un rythme annuel.

**(i) La condition de présence** est de trois ans après la date d'attribution (à laquelle s'ajoute une durée de conservation de deux ans à compter de la date d'acquisition).

**(ii) Les conditions de performance** s'appliquent à un pourcentage du nombre d'actions attribuées qui est de 100 % de l'attribution pour les membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux.

La formule de calcul de l'objectif de performance est identique pour tous les bénéficiaires. Elle s'apprécie sur une période de trois exercices consécutifs, selon le niveau d'atteinte de deux objectifs fixés dans le *Business Plan* du Groupe : la moyenne de l'EBITA calculée sur ces trois exercices et le taux de croissance organique du Chiffre d'Affaires, calculé sur cette même période. Ces objectifs seront comparés à la réalisation à l'issue de la période de référence, et le total des deux taux d'atteinte, factorisés selon leur poids respectif, donnera le taux d'atteinte global de l'objectif de performance.

Les actions seront acquises comme suit :

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

## III. Rémunérations de l'exercice et attribution d'actions gratuites

### a. Rémunération

Les membres du Comité Exécutif Restreint étaient au nombre de dix sur l'exercice 2016/2017, soit le même nombre que sur l'exercice 2015/2016. Le montant total de leurs rémunérations payées sur l'exercice 2016/2017, est de 4 233 K€ de fixe, de 665 K€ de variable, de 870 K€ de rémunération exceptionnelle et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 842 K€, y compris les rémunérations des membres du Directoire. Sur l'exercice précédent, le total de ces rémunérations, pour le Comité Exécutif Restreint, s'était élevé à 3 536 K€ de fixe et de 494 K€ de variable et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 4 105 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 Restreint non mandataires sociaux une quantité totale de 147 000 actions gratuites et de performance, dont la date d'acquisition est fixée au 12 mai 2020 et la date de cessibilité au 12 mai 2022.

La quantité d'options levées par les membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux au cours de l'exercice a été de 5 000 options.

Les membres du Comité Exécutif Restreint 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.

## D. AUTRES INFORMATIONS

**Tableau 9. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au personnel salarié ou aux mandataires sociaux (l'information est donnée pour les plans en cours)**

	Plan n° 8	Plan n° 9	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	08/01/2008	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	04/12/2008	10/12/2009	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	723 500	752 000	827 250	499 475	309 950	1 043 500	1 196 250	1 277 900	6 629 825
Dont pouvant l'être par les mandataires sociaux :									
- M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- M. Maurice Pinault	-	-	-	-	160 000	-	-	-	160 000
- Mme Yannick Assouad	20 000	50 000	67 500	-	89 950	-	-	-	227 450
Point de départ d'exercice des options « Date D »	04/12/2009	10/12/2010	10/12/2011	29/12/2012	29/12/2012	13/05/2014	04/12/2014	12/02/2015	
Date d'expiration	04/12/2016	10/12/2017	10/12/2018	29/12/2019	29/12/2019	13/05/2021	04/12/2021	12/02/2023	
Prix de souscription ou d'achat	5,87 €	4,72 €	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>• 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 31/08/2017	622 875	577 580	576 045	287 550	189 950	269 294	21 119	-	2 544 413
Nombre cumulé d'options de souscriptions ou d'achat d'actions annulées ou caduques	100 625	119 000	95 000	62 000	-	572 744	765 375	642 685	2 357 429
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	55 420	156 205	149 925	120 000	201 462	409 756	635 215	1 727 983

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

	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8
Date d'Assemblée	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	08/01/2014
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	05/06/2013	05/06/2013	04/12/2013	04/12/2013	12/02/2015
Nombre total d'actions attribuées	130 190	37 505	164 855	54 170	134 805
Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux :					
- M. Yann Delabrière	-	-	-	-	-
- M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-
- M. Maurice Pinault	-	-	-	-	-
- Mme Yannick Assouad	-	-	-	-	-
- M. Didier Fontaine	-	-	-	-	-
- M. Benoît Ribadeau-Dumas	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	05/06/2015 05/06/2017 <sup>(1)</sup>	05/06/2015	04/12/2015 04/12/2017 <sup>(1)</sup>	04/12/2015 04/12/2017 <sup>(1)</sup>	12/02/2017 12/02/2019 <sup>(1)</sup>
Date de fin de période de conservation	05/06/2017	05/06/2017	04/12/2017	04/12/2017	12/02/2019
Condition de performance	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
Nombre d'actions acquises au 31/08/2017	118 782	37 505	111 868	30 932	87 122
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	11 408	-	35 297	13 238	31 680
Actions de performance restantes en fin d'exercice	-	-	17 690 <sup>(2)</sup>	10 000	16 003

(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.

	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	TOTAL
Date d'Assemblée	8/01/2014	8/01/2014	14/01/2016	14/01/2016	
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	12/02/2015	12/02/2015	25/04/2016	12/05/2017	
Nombre total d'actions attribuées	53 001	250 800	766 601	703 940	2 295 867
Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux :					
- M. Yann Delabrière	-	-	-	-	-
- M. Olivier Zarrouati	-	-	67 000	-	67 000
- M. Maurice Pinault	-	-	34 000	34 000	68 000
- Mme Yannick Assouad	-	-	34 000	-	34 000
- M. Didier Fontaine	-	-	-	25 000	25 000
- M. Benoît Ribadeau-Dumas	-	-	-	20 000 <sup>(4)</sup>	-
Date d'acquisition des actions	12/02/2017	<sup>(3)</sup>	25/04/2019 25/04/2021	12/05/2020 12/05/2022	
Date de fin de période de conservation	12/02/2019	<sup>(3)</sup>	25/04/2019 25/04/2021	12/05/2020 12/05/2022	
Condition de performance	Sur 80 % des actions attribuées	<sup>(3)</sup>	Pas de condition de performance pour les bénéficiaires du plan Groupe. Sur 100 % des actions attribuées au Comex et Directoire, et 50 % pour les autres bénéficiaires	Pas de condition de performance pour les bénéficiaires du plan Groupe. Sur 100 % des actions attribuées au Comex et Directoire, et 50 % pour les autres bénéficiaires	
Nombre d'actions acquises au 31/08/2017	29 848	-	2 500	-	418 557
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	23 153	125 400	51 660	24 700	316 536
Actions de performance restantes en fin d'exercice	-	125 400	712 441	679 240	1 560 774

(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.

(4) Les 20 000 actions de performance qui auraient dû être attribuées à Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas au titre du plan n° 12 ont été annulées du fait de son départ du Groupe le 15 mai 2017.

**Tableau 11. 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 2016 au 31 août 2017 ont été au nombre de 22 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)
FFP Invest, personne morale Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	119 829	20,02
Fidoma, Personne Morale Membre du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>	Actions	Acquisition	24/11/2016	25 000	20,6497
	Actions	Acquisition	25/11/2016	25 000	20,2313
	Actions	Acquisition	29/11/2016	25 000	20,6926
	Actions	Acquisition	29/11/2016	25 000	20,4238
	Actions	Acquisition	30/11/2016	25 000	20,8054
	Actions	Acquisition	01/12/2016	25 000	20,849
	Actions	Acquisition	02/12/2016	25 000	20,597
	Actions	Acquisition	05/12/2016	20 000	20,916
Madame Élisabeth Domange Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	8 991	20,02
	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	7 165	20,02
Madame Yannick Assouad Membre du Comité Exécutif Restreint <sup>(2)</sup>	Actions	Exercice de Stock-options	20/09/2016	41 670	4,72
	Actions	Exercice de Stock-options	20/09/2016	67 500	10,15
	Actions	Exercice de Stock-options	20/09/2016	89 950	12,47
Monsieur Didier Domange <sup>(3)</sup> Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	26/01/2017	1 450	19,66
	Actions	Acquisition	26/01/2017	1 450	19,66
	Actions	Acquisition	23/03/2017	645	22,25
Monsieur Olivier Zarrouati Président du Directoire <sup>(4)</sup>	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	387	20,02
	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	2 609	20,02
Monsieur Pierre-Antony Vastra Membre du Comité Exécutif Restreint	Actions	Exercice de Stock-options	02/12/2016	5 000	5,87
Monsieur Richard Domange, Représentant Permanent de Fidoma Membre du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	4 080	20,02
Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire	Actions	Acquisition (dividende en actions)	08/02/2017	32 700	20,02
	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	9 829	20,02
	Actions	Acquisition (dividende en actions)	14/02/2017	12 692	20,02

(1) Depuis le 19 janvier 2017.

(2) Jusqu'au 9 septembre 2016.

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

(4) Jusqu'au 16 juin 2017.



## Gestion des risques

### PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

La multiplicité de ses activités, de ses implantations et des pays où le Groupe Zodiac Aerospace opère, l'expose à des enjeux humains, organisationnels, financiers, industriels, commerciaux et réputationnel. Par conséquent, le Groupe a fait de la sécurité de ses collaborateurs et cocontractants, des intérêts des clients et des consommateurs, de la protection du patrimoine confié par nos actionnaires, de l'environnement et du respect des réglementations, des sujets de préoccupations majeurs au cœur de sa gestion des risques.

En outre, en tant qu'équipementier aéronautique, le Groupe doit faire face à des risques externes propres au secteur d'activité ou plus globaux liés à l'économie mondiale et au changement climatique.

Par ailleurs, les priorités que s'est fixé Zodiac Aerospace sur l'année fiscale 2016/2017 ont porté sur :

- la restauration de la marge ;
- la satisfaction client ;
- la performance opérationnelle ;
- la gestion des programmes ;
- les achats ;
- l'organisation.

Le Groupe Zodiac Aerospace mène une politique de gestion raisonnée des risques inhérents à son activité. La prise en compte et le traitement de ces risques reposent sur une organisation tant centrale que locale, et s'appuie en premier lieu sur les directions opérationnelles, mais aussi sur les fonctions supports, la fonction gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne.

Sont donc décrits ci-après les risques susceptibles d'affecter les priorités que s'est fixé le Groupe, ses activités, sa réputation, sa situation financière et sa capacité à réaliser ses objectifs à plus long terme.

### 1. RISQUES LIÉS À NOS MÉTIERS

#### A. Risques liés au secteur

En tant qu'acteur de premier plan du secteur aéronautique, le Groupe est particulièrement sensible aux risques suivants :

##### 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 et autres acteurs du secteur. 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 2016/2017, environ 83 % 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 pourraient 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 2016/2017, 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 au changement climatique

Le secteur de l'aéronautique évolue en fonction des attentes des consommateurs mais aussi afin de répondre aux enjeux environnementaux mondiaux et au changement climatique. Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le Groupe s'appuie sur sa capacité à innover pour offrir des produits plus légers, plus efficaces ou utilisant des énergies moins polluantes et pour intégrer de plus en plus l'éco-conception dans le développement de ces nouveaux produits.

Par ailleurs à ce jour, Zodiac Aerospace n'a pas identifié de risques financiers significatifs et spécifiques associés au changement climatique et ce, bien que le Groupe soit implanté dans de nombreux pays. Toutefois, dans l'éventualité de la survenance de catastrophes naturelles, le Groupe met en place des plans de continuité d'activité (cf. § N.1.b).

### B. Risques liés à notre présence mondiale

Les conditions politiques et économiques locales, régionales et internationales peuvent aussi avoir un impact sur les activités du Groupe et, par conséquent, sur ses résultats financiers.

Parmi ces risques figurent :

#### 1. Risques pays

Du fait de sa présence dans 16 pays, le Groupe peut être exposé à des risques de :

- nature politique :
  - actes ou décisions prises par les autorités locales (embargos, nationalisation...);
  - sociales (grèves générales, émeutes civiles) ;
  - terrorisme ;

- et/ou de nature économique ou financière :
  - dépréciation monétaire ;
  - pénurie de devises.

## 2. Risque de change et de taux

### • Risque de change

Le Groupe Zodiac Aerospace, du fait de ses activités aéronautiques, est exposé principalement aux fluctuations du dollar US (\$) essentiellement dans sa parité avec l'euro et dans une moindre mesure avec d'autres devises (GBP, CAD, MXN, CZK et THB).

Le Groupe a réalisé en 2016/2017 environ 49 % du chiffre d'affaires avec ses filiales implantées aux États-Unis, et environ 46 % de son chiffre d'affaires total facturé par ses sociétés européennes. Le Groupe est donc exposé 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 2016/2017, a été d'environ 36,7 % 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.

Les fluctuations de change entre l'euro et les principales devises étrangères (dollar américain, livre sterling, dollar canadien et pesos mexicain) exposent également le Groupe à un risque de change dit de translation.

La détention d'actifs substantiels en devises hors zone Euro et la conversion en euros des comptes des filiales dont la devise fonctionnelle est différente de l'euro peuvent générer des impacts significatifs sur des éléments du bilan (dont les capitaux propres) et du compte de résultat du Groupe.

### • 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.

(en millions d'euros)	31/08/2017
Emprunts à taux fixe	324,3
Emprunts à taux variable	1 206,0
Swap de taux	(50,0)
<b>EXPOSITION NETTE AU RISQUE DE TAUX</b>	<b>1 156,0</b>

## 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 Comité Exécutif Restreint 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 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.

Le Directeur des Achats du Groupe, sous la responsabilité du Directeur des Opérations du Groupe, renforce 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. Dépendance fournisseurs

Aucun fournisseur du Groupe ne représente plus de 2 % des achats du Groupe. Les risques de dépendance vis-à-vis de fournisseurs sont donc limités, et ne concernent que des parties limitées d'activités du Groupe Zodiac Aerospace. Toutefois, pour gérer ces risques, le Groupe Zodiac Aerospace a mis en place et continue de déployer des dispositifs (ex. : Plan de Continuité d'Activité, *commodity management*...) permettant d'anticiper et d'atténuer ces risques.

### D. Risques contractuels

Chaque année les différentes entités du Groupe signent de nombreux contrats. Qu'il s'agisse de nouveaux contrats ou de renouvellement de contrats, les clauses proposées par nos clients peuvent être trop engageantes en termes de limite et de nature de responsabilité, trop disproportionnées en termes de pénalités, voire trop peu protectrices en matière de propriété intellectuelle. Au-delà des enjeux purement financiers, la réputation du Groupe pourrait s'en trouver impactée.

La diversification de son portefeuille clients et la forte décentralisation du Groupe accroissent la probabilité de survenance de ce risque. En contrepartie, cette même diversification de portefeuille limite la dépendance de Zodiac Aerospace vis-à-vis de chacun de ses clients, offrant ainsi au Groupe une plus grande capacité de négociations.

Afin de maîtriser au mieux ce risque et d'en limiter l'impact, les équipes juridiques du Groupe et des différentes entités sont de plus en plus impliquées et surtout de plus en plus tôt dans les négociations. En parallèle, un contrat et des clauses types Groupe sont proposés aux différentes entités.

### E. Risques liés aux transferts industriels

En fonction de facteurs internes et externes, Zodiac Aerospace est amené à transférer partiellement ou totalement des activités d'un site du Groupe vers un autre. Des procédures Groupe définissent les règles

applicables à ces transferts afin d'en limiter les risques (industriels, humains...). Des retours d'expériences des transferts majeurs sont organisés afin de capitaliser et d'améliorer la maîtrise de ces risques. Actuellement, le Groupe révisé ces standards pour donner plus d'importance aux phases préparatoires et à l'organisation des transferts.

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

En raison de sa politique de croissance externe, le Groupe a été et reste confronté à une grande diversité d'outils. Le Groupe poursuit donc 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. 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 la redondance d'équipements, 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 organisationnelle, technique ou humaine 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.

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

Avec la multiplication des périphériques communicants, l'accélération du volume de données stockées et échangées, et l'accroissement tant en puissance qu'en fréquence des attaques, Zodiac Aerospace doit se protéger contre les tentatives de saisie illégale de son capital informationnel, de sabotages de ses systèmes ou de prise en otage de ses données (*ransomware*).

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, 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.

### H. Risques liés aux matières premières

Le Groupe n'est pas exposé de manière significative directement aux fluctuations des prix et à 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 les matières premières et/ou énergies.

Par ailleurs, le Groupe prend des mesures visant à réduire son empreinte environnementale pour faire face aux risques de pénuries, notamment en eau, que certaines de ces implantations pourraient rencontrer à l'avenir.

Enfin, le Groupe prend des dispositions pour être en conformité avec les réglementations visant les minéraux provenant de zone de conflit.

### I. Risques liés aux ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un risque majeur pour le Groupe. C'est pourquoi il 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 effectue des revues régulières et il a établi des référentiels métiers et compétences. Il s'assure que les positions clés sont couvertes par au moins un successeur potentiel et consolide au niveau Groupe l'ensemble des plans de développement des successeurs potentiels 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.

### J. 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, notamment grâce à la structure Groupe dédiée à la veille technologique.

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.

### K. Risques liés aux produits vendus

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 ou la perte de certificats de navigabilité.

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.

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 a été et pourrait être exposé à des pénalités en cas de non-respect des délais de livraison.

## L. 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.

Le Groupe a, au premier semestre 2017, défini et mis en œuvre un plan d'actions afin de se conformer à la nouvelle réglementation française en matière de corruption.

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 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.

Un programme de formation mondial pour les salariés exposés à ces risques a été déployé dans les années passées. En lien avec les évolutions réglementaires récentes, le Groupe a planifié de remettre à jour les modules de formation et de les redéployer à compter de fin 2017.

Pour répondre à ces exigences réglementaires dans les différents pays où le Groupe opère, liées à la prévention de la corruption et plus globalement à l'éthique du commerce, pour faire face à la complexité (extraterritorialité) et aux nombreuses évolutions réglementaires, Zodiac Aerospace a poursuivi le renforcement de son programme de conformité sur l'exercice 2016/2017. Cela s'est traduit par la création courant 2017 d'un comité « Éthique et Compliance », organisé autour de cinq fonctions centrales (Ressources Humaines, Juridique, Éthique, Finance et Gestion des Risques). Il est en charge de :

- veiller au respect des fondamentaux en matière d'éthique, de corruptions, de respects des droits humains, de droits des affaires ;
- assurer la veille réglementaire ;
- représenter Zodiac Aerospace lors de discussions relatives à des évolutions réglementaires ayant un impact potentiel fort sur le Groupe ;
- superviser la bonne prise en compte et mise en œuvre des réglementations ;
- veiller à la remontée et au traitement de tout signalement d'agissement non conforme aux règles internes et externes.

## M. Risques de fraude

Les tentatives de fraudes directes ou indirectes (fraude au président, usurpation d'identité ou changement de coordonnées bancaires de fournisseurs...) sont de plus en plus fréquentes. Depuis plusieurs années, Zodiac Aerospace déploie des formations ciblées et réalise régulièrement des campagnes de sensibilisation de l'ensemble de son personnel. Néanmoins, Zodiac Aerospace ne peut pas garantir une absence totale de risque.

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

Le Groupe a poursuivi ses actions en matière de gestion du risque industriel et de la protection de ses biens.

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

#### a. Partenariat avec les assureurs

Pour assurer sa pérennité, le Groupe mène depuis plusieurs années une politique de 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.

28 unités de production ont été classées RHP (Risque Hautement Protégé) en 2016/2017, 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 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 2013	Août 2014	Août 2015	Août 2016	Août 2017
A <sup>(1)</sup>	21	26	27	27	28
B <sup>(2)</sup>	13	15	15	19	20
C <sup>(2)</sup>	38	39	42	42	44
D <sup>(3)</sup>	5	4	4	3	1
E <sup>(4)</sup>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL SITES</b>	<b>77</b>	<b>84</b>	<b>88</b>	<b>91</b>	<b>93</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 77 sites, fin de l'exercice 2012/2013, à 93 sites sur cet exercice.

Depuis plusieurs exercices, il n'y a plus de site classé E. Le dernier site classé D a mis en place un plan d'actions qui devrait assurer une évolution positive dans les prochains mois.

Les sites poursuivent leurs actions pour maintenir un bon niveau de protection afin d'atteindre l'objectif fixé par le Groupe, à savoir 100 % des sites classés 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 (PCA) dans le but de minimiser les risques liés à l'interruption accidentelle d'activité d'un de ses sites. Plus d'une vingtaine d'unités de production possède un PCA.

Le Groupe continue le déploiement de ses plans. 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 ses sites.

## 2. Risques environnementaux

Des audits sont réalisés sur les 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. Lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est engagée.

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 sur la plupart des sites assure le suivi quantitatif et qualitatif des déchets. Afin de limiter la mise en décharge des déchets, les sites mettent en œuvre des solutions pour favoriser les filières de recyclage et de valorisation. Ces deux indicateurs sont suivis au niveau du Groupe.

Les sites certifiés ISO 14001 suivent l'ensemble des agréments des sociétés prestataires de déchets ; et pour les autres sites, une sensibilisation est en cours de réalisation.

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.

Une veille sur l'interdiction ou sur l'obsolescence des produits chimiques est organisée par le Groupe et plusieurs standards sont disponibles pour mieux l'appréhender.

## 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). Un standard Groupe a été mis en place afin d'homogénéiser les pratiques et de s'assurer que les entités respectent les réglementations qui leur sont applicables dans ce domaine.

## O. 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 collègue 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 courtes ; en cas d'excédents, ces derniers sont placés au travers d'instruments monétaires de premier rang à très court terme, négociés avec des banques, elles-mêmes de premier rang.

#### 3. Comptes clients

Au 31 août 2017, 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 disponibilité 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 mars 2016 :

- d'un instrument hybride, dont la durée est illimitée, et mis en place pour un montant de 250 M€ ;
- et d'un « Euro PP » de 230 M€ d'une durée de 7 ans, à échéance mars 2023.

Le Groupe dispose également d'un « Club Deal » de 1,03 milliard d'euros, signé le 14 mars 2014, 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 en mars 2016. Les deux extensions ont été acceptées par l'ensemble des banques participant à ce « Club Deal ». L'échéance initiale du 14 mars 2019 a donc été portée au 11 mars 2021.

Après remboursement de la première échéance du « Schuldschein » de juillet 2013, pour un montant de 133 M€ en juillet 2016, le Groupe disposait d'un montant de 402 M€ au titre de ce financement :

- 243 M€ à échéance 2018 ;
- 159 M€ à échéance 2020.

En juin 2017, le Groupe a renégocié le covenant appliqué sur l'ensemble de ces financements. L'accord a été obtenu sur la quasi-totalité des financements. Seuls 27 M€ détenus par des investisseurs « Schuldschein » ont fait l'objet d'un refus. Le Groupe a donc procédé au remboursement anticipé de ces montants par le tirage d'une ligne de crédit prévue à cet effet.

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

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

- 221 M€ à échéance 2018 ;
- 154 M€ à échéance 2020.

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

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

### C. Risques fiscaux

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, le Groupe Zodiac Aerospace est soumis à diverses législations fiscales nationales. Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays où le Groupe exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, le traitement fiscal appliqué aux structures et opérations du Groupe se fonde sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Zodiac Aerospace ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Pour autant, aucun élément ne permet à ce jour d'identifier des risques fiscaux susceptibles de générer des impacts financiers significatifs.

## 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

### UNE ANNÉE BOURSIÈRE MARQUÉE PAR LE PROJET DE RAPPROCHEMENT AVEC SAFRAN

Durant l'exercice 2016/2017, le parcours boursier de l'action Zodiac Aerospace a été principalement lié au projet de rapprochement entre Safran et Zodiac Aerospace annoncé le 19 janvier 2017. Avant cette annonce, le cours de bourse a évolué entre 20 € et 23 € de septembre 2016 à janvier 2017. En mai 2017, Safran et Zodiac Aerospace ont annoncé une offre révisée, tenant compte notamment de la résorption plus lente qu'anticipée des retards de livraison. Ce projet révisé prévoit le lancement d'une offre publique d'achat à titre principal, à 25 € par action Zodiac Aerospace. Le calendrier de ce projet de rapprochement prévoit une obtention des autorisations des autorités de la concurrence de différents pays en fin d'année calendaire 2017, permettant le lancement de l'offre publique et un règlement-livraison au début de l'année 2018. Suite à cette annonce, le cours de bourse s'est ajusté, évoluant progressivement vers 25 € et s'établissant à 24,31 € au 31 août 2017.

**0,28 €**

de bénéfice net par action publié  
hors IFRS 3.

**24,31 €**

cours de clôture de l'action  
au 31 août 2017.

### LA COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES

Sur le site internet [www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com), les actionnaires disposent d'une rubrique dédiée qui leur donne accès à l'agenda des publications financières de l'exercice ainsi qu'aux documents préparatoires à l'Assemblée générale des actionnaires, avec la possibilité de les télécharger. Le résultat des votes, publié après l'Assemblée Générale, et les dates de détachement et de paiement du dividende y figurent aussi. Cette rubrique donne aussi accès aux cours de bourse, aux communiqués de presse et à l'ensemble de l'information réglementée.

Sur le site internet, les actionnaires peuvent également consulter les informations sur le Groupe, sa stratégie, son positionnement, son engagement pour le développement durable et son offre commerciale, à travers une arborescence complète et illustrée de ses systèmes et produits. Des informations sont également communiquées par les réseaux sociaux ([twitter@ZodiacAerospace](https://twitter.com/ZodiacAerospace), Facebook, LinkedIn, Pinterest, etc.).

Pour la publication des résultats semestriels et annuels, et des chiffres d'affaires trimestriels, ainsi que pour l'Assemblée Générale, un webcast audio permet d'assister en direct ou en rediffusion à la présentation.

Le lien est mis en ligne sur le site internet qui offre aussi la possibilité de télécharger les supports de présentation et le communiqué de presse (en français et/ou anglais).

### LE CAPITAL SOCIAL ET L'ACTIONNARIAT

Au 31 août 2017, le capital de Zodiac Aerospace s'élève à 11 707 670,76 € répartis en 292 691 769 actions.

Les statuts de la Société permettent l'obtention d'un droit de vote double à condition d'une détention supérieure à 4 ans des titres en nominatif. Au 31 août 2017, les droits de vote s'élevaient à 378 514 134 voix en brut et à 365 866 438 voix en net, c'est-à-dire retraité des 12 647 696 actions auto-détenues par la Société.

### CONTACTS

Via le site web : [www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com)

#### Par courrier

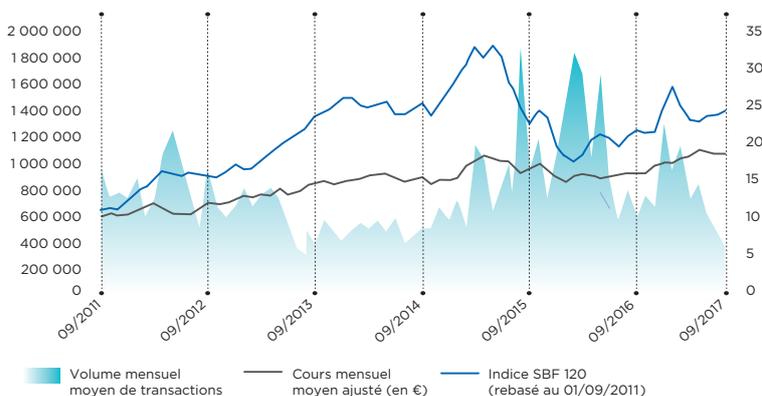
Zodiac Aerospace - Service Actionnaires  
61 rue Pierre Curie - CS 20001 78373 Plaisir Cedex

#### Par mail

[actionnaires@zodiacaerospace.com](mailto:actionnaires@zodiacaerospace.com)

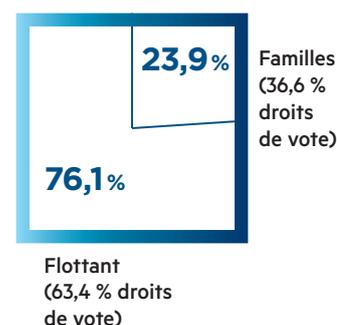
## ÉVOLUTION DE L'ACTION ZODIAC AEROSPACE

2012-2017



## RÉPARTITION DU CAPITAL

(au 31 août 2017)



	Exercice 2012/2013	Exercice 2013/2014	Exercice 2014/2015	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017
<b>COURS EXTRÊMES (COURS DE CLÔTURE)</b>					
Plus haut en €	22,46	26,90	35,73	28,20	<b>28,70</b>
Plus bas en €	14,75	21,40	22,43	14,48	<b>20,05</b>
Cours au 31 août en €	21,91	24,83	27,11	20,40	<b>24,31</b>
Nombre d'actions au 31 août	285 628 640	288 434 325	289 404 257	290 072 433	<b>292 691 769</b>
Capitalisation boursière en K€ au 31 août	6 258 124	7 161 824	7 829 425	5 917 477	<b>7 115 337</b>
<b>VOLUME MOYEN DE TRANSACTIONS PAR SÉANCE</b>					
Titres	637 970	476 271	727 521	1 228 730	<b>759 977</b>
Capitaux en K€	11 321,51	11 738,77	21 138,47	25 274,53	<b>18 037,95</b>

Source : NYSE – Euronext Paris.

L'action Zodiac Aerospace est cotée sur le Marché Euronext Paris. Zodiac Aerospace fait partie de l'indice Euronext CAC NEXT 20 qui regroupe les 20 valeurs dont l'importance en termes de capitalisation flottante suit celles des sociétés du CAC 40.

L'action Zodiac Aerospace entre aussi dans la composition de plusieurs indices boursiers multisectoriels : Euronext 100, CAC Aerospace & Défense, CAC Industriels, CAC Large 60, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Euro Stoxx Industrial, Dow Jones Global Industriels, Dow Jones Stoxx 600, Euronext Next 150, SBF 250, SBF 120, SBF 80.

De plus, pour la deuxième année consécutive, Zodiac Aerospace figure dans l'indice FTSE4Good en reconnaissance de son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

L'action Zodiac Aerospace est éligible au Service de règlement différé (SRD) et au PEA.

Dans la classification ICB<sup>(1)</sup>, elle fait partie du secteur 2700 – Biens et Services industriels, et du segment 2710 – Aéronautique et Défense.

- Code Euronext / ISIN : FR0000125684
- Code Memo : ZC

(1) Industry Classification Benchmark.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Zodiac Aerospace a mené pendant 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 a donné ainsi 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 plans d'attribution d'options encore en vigueur ont une durée de vie de 8 ans et ont été attribués 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 Restreint (plans quadriannuels), par quart à compter de chacune des dates anniversaires consécutives à la date d'attribution.

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

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

## ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Il a été attribué par le Directoire en date du 12 mai 2017, 703 940 actions gratuites dans le cadre du plan annuel d'attribution. Ces attributions s'inscrivent dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 janvier 2016.

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 Restreint, et de 100 % pour les bénéficiaires membres du Comité Exécutif Restreint et les mandataires sociaux.

## ACTIONS DÉTENUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Nombre d'actions nominatives  
détenues au 31/08/2017

### Membres du Directoire

Yann Delabrière	0
Didier Fontaine	0
Maurice Pinault	2 423 941

### Membres du Conseil de Surveillance

Didier Domange	1 124 127
Louis Desanges	2 833 339
Élisabeth Domange	4 337 817
Gilberte Lombard	2 500
FFP Invest	15 113 464
Vincent Gerondeau, y compris indivision	3 850 088
Laure Hauseux	2 500
Patrick Daher	1 007
Estelle Brachlianoff	500
Fonds Stratégique de Participation (FSP)	10 817 885
Fidoma	24 427 608

## CONVENTIONS/ENGAGEMENTS ENTRE ACTIONNAIRES

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

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

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

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

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

Cette convention a été conclue pour une durée initiale d'un an, prorogeable tacitement par période de 12 mois. Cette convention est toujours en vigueur. Elle prévoit, par exception à l'engagement d'incessibilité, une faculté de respiration à hauteur de 10 % du nombre de titres

pactés par chaque signataire, sous réserve que l'ensemble agrégé des titres soumis à ladite convention ne vienne pas à représenter moins de 20 % du capital et des droits de vote de Zodiac Aerospace.

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

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

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 AOÛT 2017

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.

<b>ÉVOLUTION THÉORIQUE DU CAPITAL SOCIAL</b>	Actions en circulation (hors autocontrôle)	Nombre maximal d'actions possible
Actions ordinaires émises au 31 août 2017	280 044 073	292 691 769
Options de souscription d'actions	1 727 983	1 727 983
Attributions gratuites d'actions	1 560 774	1 560 774
<b>NOMBRE MAXIMUM D' ACTIONS AU TOTAL</b>	<b>283 332 830</b>	<b>295 980 526</b>

## PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES

L'Assemblée Générale des actionnaires du 19 janvier 2017 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 19 juillet 2018.

En application des dispositions des articles L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce, le Directoire indique qu'au cours de l'exercice 2016/2017, votre Société n'a pas fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 19 janvier 2017.

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 2016 était de 12 811 222 titres. Les 12 février et 5 juin 2017, 163 526 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 conséquence, le nombre d'actions auto-détenues au 31 août 2017 a été ramené à 12 647 696, correspondant à 4,32 % du capital à la même date.

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

## 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

<b>Introduction</b>	<b>77</b>
<b>Engagements éthiques et citoyens</b>	<b>82</b>
<b>Plan de vigilance</b>	<b>84</b>
<b>Ressources humaines</b>	<b>85</b>
<b>Santé, sécurité et environnement</b>	<b>89</b>
<b>Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>96</b>

## Introduction

### DES PRINCIPES PARTAGÉS PAR TOUS

Signataire depuis 2014 du Pacte mondial des Nations unies, Zodiac Aerospace poursuit une stratégie de croissance responsable dans le respect des dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, ainsi que des réglementations internationales, nationales et locales.

Régulièrement actualisé, disponible en français et en anglais sur l'intranet, remis à tout nouveau salarié, le code d'Éthique du Groupe fédère ses équipes, partout dans le monde, autour des principes éthiques communs qui ont façonné sa culture. Il intègre un chapitre spécifique dédié à la lutte contre les conflits d'intérêt et la corruption ainsi qu'un code de déontologie boursière. Ces dispositions sont complétées par le *Leadership model* et les procédures destinées aux acheteurs. Via sa politique d'achats responsables, le Groupe partage ses exigences éthiques avec ses partenaires directs, fournisseurs et sous-traitants.

### DES ENGAGEMENTS ÉTHIQUES RENFORCÉS

Des travaux sont en cours pour actualiser le code d'Éthique, en particulier renforcer les engagements du Groupe envers ses parties prenantes, collaborateurs et partenaires (par exemple pour promouvoir l'égalité et la diversité, lutter contre les pratiques anti-concurrentielles ou prévenir le trafic d'influence), ainsi que ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux. Un comité Éthique et Conformité a aussi été créé en 2017. Il a défini une feuille de route validée en juillet par le Comité Exécutif Restreint, axée sur cinq thèmes : droits humains et devoir de vigilance, protection des données personnelles, lutte contre la corruption, concurrence, contrôle des exportations.

### 6<sup>e</sup> ÉDITION DU PRIX JEAN-LOUIS GERONDEAU/ZODIAC AEROSPACE

Le prix a distingué en 2017 trois projets dans les domaines de la cybersécurité (Seald), de l'enseignement scientifique (Vittascience) et de la santé (Zeta).



### DES INITIATIVES SOLIDAIRES

Tout en laissant à ses entités le choix de leurs actions locales de partenariat et de mécénat, le Groupe s'assure de la conformité de leurs initiatives avec ses règles d'éthique et de la possibilité de les mener dans la durée. Ces initiatives concernent surtout des projets éducatifs et culturels, le soutien aux personnes en difficulté et le mécénat sportif et caritatif.

Pour une meilleure efficacité, Zodiac Aerospace a choisi de concentrer ses actions Groupe sur un soutien aux initiatives de l'association Petits Princes et, via le prix Jean-Louis Gerondeau/Zodiac Aerospace créé avec l'École Polytechnique, aux projets innovants portés par des équipes issues de l'écosystème entrepreneurial de l'École. Nombre des entreprises ainsi créées depuis 2012, telles Ynsect, Rythm, Wandercraft, Cardiologs ou Foressea Robotics, poursuivent leur développement dans les secteurs de la nutrition, de la santé ou de la robotique.

### ENGAGÉ AUX CÔTÉS DES PETITS PRINCES



Depuis 2003 Zodiac Aerospace apporte son soutien financier et matériel aux initiatives de l'association Petits Princes qui concourt à la réalisation de rêves d'enfants gravement malades.

En 2017 Mouniré et Alexis ont ainsi pu nager avec les dauphins à

Antibes, Nathan partir au Japon et Coralie effectuer un vol en montgolfière. Le Groupe a aussi contribué à l'*Atelier Savane* de l'hôpital Trousseau à Paris qui propose à ses jeunes patients de découvrir la vie de la faune sauvage en Afrique. De plus, il a accueilli au Salon du Bourget deux adolescents pour assister aux démonstrations en vol, rencontrer les professionnels de l'aéronautique au pavillon de l'Avion



des métiers et même s'exercer sur le simulateur de vol de l'Armée de l'air sous la houlette d'un instructeur.

### 4 valeurs de Groupe :

l'humilité, le réalisme, l'esprit d'entrepreneur, le respect.

### 4 principes éthiques

communs d'intégrité, d'honnêteté, d'équité et de protection.

**DEUX FOIS PLUS D'EXPERTS QU'EN 2013**

Le Groupe continue d'investir sur ses compétences dans tous les domaines technologiques. Il a lancé en 2017 une nouvelle campagne d'appel à nomination d'experts. Objectifs : définir les solutions aujourd'hui et anticiper les besoins futurs. Cette communauté d'experts techniques, répartis en quatre niveaux selon le niveau de maîtrise, réunit 209 membres en 2016 (115 en 2013) dont la grande majorité répartie entre analyse design, navigabilité et systèmes.

**MOBILITÉ****80 %**

des postes à responsabilité  
pourvus en interne depuis 2017.

**CONDUITE  
DU CHANGEMENT****153**

agents et leaders du changement  
formés dans le Groupe.

**GESTION  
DE PROGRAMME****Plus de 250**

personnes (sur les 500 concernées)  
formées à au moins un des modules  
d'avril à octobre 2017.

**ENTRETIENS ANNUELS  
D'ÉVALUATION****92 %**

des cadres ont finalisé leur formulaire  
électronique en ligne dans Zephir.

**RÉFÉRENTIEL DE POSTES  
ZODIAC AEROSPACE****174**

postes génériques regroupés en 9 familles  
de métiers et 54 sous-familles.

**UNE DYNAMIQUE RH  
CENTRÉE SUR LES TALENTS**

Au plus près du terrain, les équipes Ressources humaines (RH) relèvent un double défi : accompagner la transformation du Groupe et proposer à ses salariés des parcours professionnels à la fois diversifiés et enrichissants pour eux et pour l'entreprise. Elles ont ainsi déployé en septembre 2016 le système d'information RH «Zephir» qui rassemble les données relatives aux salariés : référentiel des postes, profils individuels, plans de développement professionnel, entretiens annuels d'évaluation. Il héberge aussi le portail de mobilité qui recense les postes ouverts en interne et à l'externe dans les différents métiers du Groupe.

Avec Zephir, le salarié gère son profil individuel et exprime ses souhaits d'évolution dans l'entreprise pour organiser son parcours professionnel en lien avec son manager et les équipes RH. Ensemble, les talents du Groupe, les RH et le management suivent ainsi l'évolution des métiers et préparent les leaders de demain en adaptant les parcours professionnels et de formation au potentiel de chacun.

Avec Zephir, les managers et les RH peuvent aussi suivre et projeter les effectifs et les organisations des entités opérationnelles afin de mieux anticiper les besoins en ressources et en mobilité.

**LA FORMATION,  
LEVIER DE TRANSFORMATION  
ET DE PERFORMANCE**

Depuis 2016, plusieurs ateliers ont été organisés dans le Groupe pour faciliter le partage de méthodologie et d'outils autour de la conduite du changement et former les agents et leaders du changement qui engagent sur le terrain la transformation du Groupe. En 2017, les équipes RH ont aussi déployé, dans le cadre du plan Focus, une formation Groupe sur la gestion de programme, un des enjeux clés de sa transformation. Outre un module général sur les fondamentaux et le leadership, ce cursus de formation comporte des modules spécialisés (planning, coûts, management de risques, contrats, etc.) intégrant des études de cas. Grâce à une application mobile, les participants peuvent poursuivre leur apprentissage au-delà des sessions.

## UNE POLITIQUE GROUPE ACTUALISÉE, DES MANAGERS PLUS IMPLIQUÉS

La politique Santé, Sécurité, Environnement (SSE) du Groupe formalise, depuis 2014, son engagement à renforcer ses actions pour améliorer la santé et la sécurité au travail et limiter son impact environnemental.

Signée par Monsieur Yann Delabrière, Président du Directoire, elle a été actualisée en septembre 2017. Elle met notamment l'accent sur l'implication accrue de tous les managers du Groupe et sur le respect impératif, par tous ses collaborateurs, des dix règles fondamentales SSE adoptées en août pour améliorer la protection et la sécurité. Elle réaffirme aussi les objectifs environnementaux du Groupe : baisse des consommations d'eau et d'énergie, recyclage des déchets, écoconception, substitution des matières dangereuses. Axe majeur de la politique environnementale, la baisse des émissions de gaz à effet de serre (GES) est suivie via le bilan Carbone qui, pour la première fois, intègre les émissions de Zodiac Seats liées au scope 3<sup>(1)</sup>.

## MIEUX ORGANISÉS, PLUS EFFICACES

Avec la fusion fin 2016 des deux directions Environnement et Santé, Sécurité et Risques industriels, le Groupe s'est doté d'une nouvelle organisation. Objectifs : faciliter les synergies, optimiser les outils SSE et leur utilisation, renforcer l'appui du Groupe aux entités et améliorer les échanges portés par un réseau réunissant plus de 80 experts SSE. Après consultation d'une cinquantaine de responsables SSE, deux axes de travail ont été retenus : renforcer la communication entre le Groupe et les sites, améliorer la visibilité de la fonction SSE.

## DES ACTIONS SSE MIEUX STRUCTURÉES, PLUS PARTAGÉES

Des premières actions en faveur de la sécurité ont été engagées, comme le partage mensuel des indicateurs clés entre toutes les entités pour diffuser les résultats du Groupe, des branches et des divisions et fournir aux directeurs de sites ou de BU un support simple et clair leur permettant de situer et de challenger leurs performances. D'autres actions sont en cours : par exemple, révision du positionnement de la fonction SSE dans l'organisation des entités, ou encore déploiement des sessions de formation/information en vision-conférence. Bien implantées aux États-Unis, elles réunissent des responsables SSE pour partager modes opératoires et bonnes pratiques opérationnelles (par exemple, utilisation et maintenance des presses).

Le Groupe continue aussi de déployer son plan de substitution des matières dangereuses pour en réduire l'impact sur ses collaborateurs et l'environnement ainsi que des outils pour améliorer la gestion des produits chimiques. Actualisées régulièrement et accessibles aux équipes dans les bases Quick-FDS<sup>(2)</sup> et Sitehawk<sup>(3)</sup>, les FDS<sup>(4)</sup> intègrent des informations sur chaque produit chimique et leurs fournisseurs. S'y ajoutent, pour toute entrée de nouveau produit chimique, un processus d'agrément standard validé par les responsables SSE locaux et un outil d'aide à la décision pour s'assurer de la compatibilité du produit avec les critères du Groupe et les enjeux de la réglementation REACH<sup>(5)</sup>.

**44**

sites de production certifiés ISO 14001.

**1<sup>er</sup>**

site certifié ISO 14001 version 2015 pour la Courneuve.

**27**

sites de production bénéficiant d'audits internes croisés.

**3 ans**

c'est la fréquence de renouvellement de la formation des collaborateurs des sites certifiés ISO 14001.

**5 274 FDS<sup>(4)</sup>**

de produits chimiques en France, Tunisie et au Maroc.

**8 000 FDS<sup>(4)</sup>**

de produits chimiques en Amérique du Nord.

(1) Émissions indirectes produites par les fournisseurs et les usagers du produit.

(2) En France, en Tunisie et au Maroc.

(3) En Amérique du Nord, au Royaume Uni, aux Émirats arabes unis, à Singapour.

(4) Fiches de données de sécurité.

(5) Règlement européen d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restriction des substances chimiques.

**SYSTÈME EMAS**

À l'usine de Logan dans le New Jersey, le ciment des éléments du système d'arrêt EMAS<sup>(1)</sup> est coulé dans un « moule ». L'utilisation de marteaux pour le démoulage était source de risques (perte de l'audition, baisse de la vigilance, etc.) : ils ont donc été remplacés par des clés automatiques qui améliorent la sécurité des opérateurs et l'ergonomie.

**SANTÉ-SÉCURITÉ : UNE VIGILANCE REDOUBLÉE, UNE AMÉLIORATION CONTINUE**

Sur le terrain, la mobilisation reste forte et les résultats sécurité continuent de s'améliorer. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt (333 accidents) baisse de 10 % par rapport à 2015/2016 et la détection des situations potentiellement dangereuses et presque accidents progresse de 7 %.

Les procédures de remontée de situations potentiellement dangereuses et presque accidents sont en place dans la majorité des entités. Certains sites, tels Niort et Plaisir, ont lancé des « chasses aux risques » pour sensibiliser à nouveau leurs collaborateurs et les rendre davantage acteurs de leur sécurité. L'occasion de renforcer les échanges et la culture sécurité.

Les projets pour améliorer l'ergonomie des postes de travail ont aussi suscité une forte mobilisation. Durant l'exercice, 152 personnes ont été formées par l'expert Sécurité & Ergonomie Groupe et 11 sites ont mené des projets ergonomie avec son soutien.

**ENVIRONNEMENT : UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE PORTEUSE DE PROGRÈS**

Tri sélectif, modification des process et des équipements de production, analyse des consommations et des déchets associés : les initiatives pour réduire et valoriser les déchets se multiplient. L'accent porte aussi sur la baisse des consommations d'énergie et des émissions de GES avec la généralisation de l'éclairage par LED, l'amélioration de l'isolation ou encore le remplacement d'équipements peu performants (unités de climatisation de l'usine de Cwmbran, compresseurs et systèmes d'extraction de Bellingham par exemple).

**REVOLUTION™ BIENVENUE POUR L'ENVIRONNEMENT**

Développée par Zodiac Water & Waste, la toilette Revolution™ allie légèreté (-3 kg par rapport aux toilettes classiques), sobriété (-30 % de consommation en eau) et recyclabilité de 70 à 75 % de ses composants.

**16 452**

situations potentiellement dangereuses et presque accidents remontés.

**70 %**

des remontées traitées dans les 5 jours ouvrés.

**41**

entités certifiées OHSAS 18001 dont Loches et Dubaï en 2016/2017.

(1) Engineered Materials Arrestor System.

Les entités ont poursuivi leur démarche de substitution des produits chimiques. Zodiac Aero Evacuation Systems a ainsi mis au point une méthode brevetée pour assembler une partie des radeaux de sauvetage gonflables sans colle, par soudage à air chaud (thermocollage) et par radiofréquences (étanchéité). Un procédé qui réduit à la fois l'exposition des travailleurs aux produits chimiques et les rejets atmosphériques.

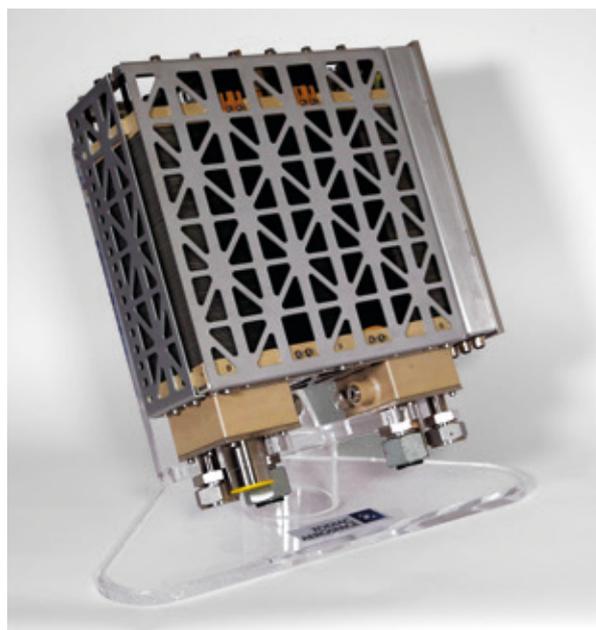
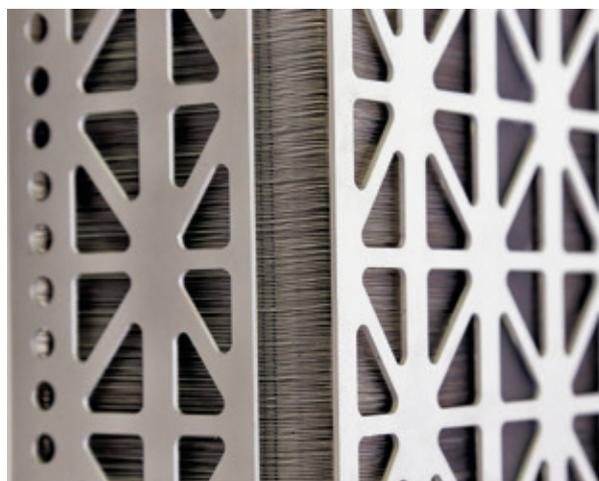
L'écoconception dans le design de nouveaux produits se développe aussi avec, par exemple, la toilette Revolution™ ou le container développé par Zodiac Aircargo : avec ses 51 kg (37 % de moins que les conteneurs traditionnels), il contribuera à réduire la consommation de carburant.

#### REACH : ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS

Partages d'expérience, essais, suivi des réalisations du secteur aéronautique via le GIFAS<sup>(1)</sup> et l'IAEG<sup>(2)</sup>, ouverture d'une communauté ZEN impliquant les achats, la qualité et les équipes commerciales : un groupe de travail anticipe l'interdiction prochaine de l'usage des chromates par la réglementation REACH. Utilisés dans les traitements de surface, les chromates renforcent la résistance à la corrosion.

#### PAC : PREMIERS KWH DÉLIVRÉS

Source d'énergie « propre », la pile à combustible (PAC) produit, à partir d'hydrogène et d'oxygène, de l'électricité, de l'eau, de la chaleur et de l'air appauvri en oxygène. Elle pourrait servir de source d'énergie auxiliaire ou de secours pour alimenter par exemple un galley ou remplacer une RAT<sup>(3)</sup>. Avec le CEA, qui apporte son expertise sur la partie cœur de pile, les équipes de Zodiac Aerospace ont adapté la PAC aux contraintes de masse et de sécurité de l'aéronautique.



À Plaisir, au laboratoire d'essais d'utilisation de la PAC, elles ont testé et validé les équipements et sous-ensembles du système qui a livré ses premiers kilowattheures fin 2016.

(1) Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales.

(2) International Aerospace Environmental Group.

(3) Ram Air Turbine, générateur électrique éolien de secours.

# Engagements éthiques et citoyens

## 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 pour le collaborateur 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. Ce code 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 professionnelles 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. Il a été revu notamment pour renforcer les dispositions relatives à la lutte contre la corruption dans l'ensemble des pays où le Groupe est actif. Une nouvelle mise à jour est en cours afin de le mettre en conformité avec les évolutions réglementaires récentes.

En complément du code d'Éthique du Groupe, un code de Déontologie Boursière précise les règles d'intervention sur les titres Zodiac Aerospace cotés en Bourse, afin de prévenir les risques de manquements ou délits d'initiés. Ce code rappelle notamment la mise en place de périodes d'abstention précédant une publication financière et au cours desquelles toute transaction est interdite.

Les valeurs du Groupe et le code d'Éthique sont aussi 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.

Au cours de l'exercice 2014/2015, afin de tirer les enseignements des difficultés rencontrées par la branche Seats, le Groupe a lancé un plan de transformation, appelé Focus, qui reprend et assure la poursuite des différentes initiatives en cours au sein du Groupe. Le déploiement de ce plan s'est poursuivi au cours de l'exercice 2016/2017, toujours dans la volonté de doter le Groupe d'un ensemble de procédures et standards communs à l'ensemble des entités du Groupe (le « Zodiac Aerospace Operating System »). Ce plan de transformation est soutenu par des équipes dédiées et bénéficie d'un important support des équipes de Ressources Humaines.

## 2. LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### 2.1 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.

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 Prin-

cipes 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.

Cet engagement a de nouveau été confirmé en 2016.

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.

## 2.2 Lutte contre la corruption

L'ensemble du management du Groupe, à commencer par les membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint, est engagé dans la lutte contre la corruption.

Le code d'Éthique actuel 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, aujourd'hui disponible auprès de 16 000 salariés environ, fait l'objet d'actions de sensibilisation régulières afin de renforcer le message auprès des managers et assurer une diffusion massive au sein du Groupe. De plus, un plan de communication accompagnera la diffusion du code d'Éthique, suite à sa mise à jour.

Une charte du manager, préfacée par le 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 mené une action de *e-learning* qui s'adressait 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. Après le succès de l'opération précédente, initiée en mai 2015 et poursuivie au cours de l'exercice 2015/2016, de nouvelles actions sont envisagées fin 2017, après refonte du code d'Éthique et mise à jour des outils en lien avec les évolutions réglementaires récentes.

## 2.3 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. Bien que ce fait soit ancien, le Groupe reste extrêmement attentif au respect de la convention d'Oslo et vérifie la conformité des opérations acquises lors de croissances externes.

## 2.4 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 Procurement 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 Procurement 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 Procurement Council peut décider du déréférencement du fournisseur pour l'ensemble des entités du Groupe.

## Plan de vigilance

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.

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

Le Groupe Zodiac Aerospace est présent dans 16 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.

### 4. 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.

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.

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.

Ces actions, menées par le Groupe ou par ses entités, sont aussi régulièrement mises à l'honneur et partagées avec l'ensemble des salariés à travers le site intranet ou dans le magazine interne.

Le Groupe a pris en compte la nouvelle loi relative au Devoir de vigilance. Un plan d'actions a été défini par le Comité « Éthique et Conformité », validé et approuvé par le Comité des Risques et le Comité Exécutif Restreint du Groupe. Il est prématuré à ce stade d'avancement du plan d'actions de détailler le plan de vigilance du Groupe. Celui-ci ainsi que ses premiers résultats seront donc communiqués lors du prochain rapport annuel.

Toutefois, il est important de souligner que la cartographie des risques, première étape du processus, et en voie de finalisation au moment de la rédaction de ce document, n'a pas mis en évidence d'enjeux qui n'auraient pas été identifiés jusque-là par le Groupe et qui ne seraient pas déjà mentionnés dans le chapitre « Gestion des risques » de ce document.

Par ailleurs, suite à la promulgation de la loi, il a été décidé de faire évoluer le système de recueil des signalements. Le projet a été présenté au Comité Exécutif Restreint. Il sera ensuite soumis aux instances représentatives du personnel avant déploiement.

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 2017, les effectifs permanents du Groupe s'élevaient à 32 568 salariés. Ils ont diminué de 3,26 % par rapport au 31 août 2016.

Au 31 août 2017, 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

	31/08/2016	31/08/2017
États-Unis	11 658	10 306
France*	6 917	7 011
Mexique	5 173	4 659
Allemagne	1 992	2 007
Thaïlande	1 844	1 887
Tunisie	1 897	2 012
Grande-Bretagne	1 480	1 572
Canada	892	1 165
Autres	1 814	1 949
<b>TOTAL</b>	<b>33 667</b>	<b>32 568</b>
* Dont Zodiac Seats France	1 193	1 205

Les tableaux ci-dessous indiquent, aux 31 août 2016 et 2017, la répartition des salariés par genre, branche d'activité, zone géographique, tranche d'âge, tranche d'ancienneté et catégorie professionnelle.

#### Répartition des effectifs Hommes/Femmes

	31/08/2016	31/08/2017
<b>Nombre total de salariés</b>	<b>33 667*</b>	<b>32 568*</b>
Femmes	32 %	32 %
Hommes	68 %	68 %
* Dont Zodiac Seats France :		
Nombre total de salariés	1 193	1 205
Femmes	21 %	22 %
Hommes	79 %	78 %

#### Répartition des effectifs du Groupe

	31/08/2016	31/08/2017
Zodiac Aerosystems	33,9 %	36,7 %
Aircraft Interiors <sup>(1)</sup>	65,4 %	62,5 %
Holding	0,7 %	0,8 %

#### Répartition des effectifs par zone géographique

	31/08/2016	31/08/2017
France	21 %	21 %
Europe (hors France)	12 %	14 %
États-Unis	35 %	32 %
Reste du monde	32 %	33 %

#### Répartition des effectifs par tranche d'âge

	31/08/2016	31/08/2017
< 30 ans	23 %	17 %
de 30 à 39 ans	29 %	33 %
de 40 à 49 ans	23 %	23 %
≥ 50 ans	25 %	27 %
Zodiac Seats France :		
< 30 ans	10 %	6 %
de 30 à 39 ans	24 %	27 %
de 40 à 49 ans	39 %	36 %
≥ 50 ans	27 %	31 %

#### Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté

	31/08/2016	31/08/2017
< à 5 ans	53 %	45 %
de 5 à 14 ans	33 %	40 %
de 15 à 24 ans	9 %	9 %
≥ à 25 ans	5 %	6 %
Zodiac Seats France :		
< à 5 ans	34 %	31 %
de 5 à 14 ans	22 %	22 %
de 15 à 24 ans	31 %	34 %
≥ à 25 ans	13 %	12 %

#### Répartition des effectifs cadres ou équivalents

	31/08/2016	31/08/2017
<b>% de cadres dans l'effectif total</b>	<b>29 %</b>	<b>29 %</b>
% des cadres Femmes	23 %	24 %
% des cadres Hommes	77 %	76 %
Zodiac Seats France :		
% de cadres dans l'effectif total	31 %	32 %
% des cadres Femmes	20 %	20 %
% des cadres Hommes	80 %	80 %

(1) Activités comprenant les branches Zodiac Seats et Zodiac Cabin.

## 1.1 Entrées et sorties

### Recrutements permanents

	31/08/2016	31/08/2017
Nombre total de recrutements permanents	7 467	6 303
Femmes	38 %	39 %
Hommes	62 %	61 %

#### Zodiac Seats France :

Nombre total de recrutements permanents	155	90
Femmes	25 %	27 %
Hommes	75 %	73 %

Environ 22 % des recrutements ont été réalisés aux États-Unis et 42 % au Mexique, soit dans les pays où le taux de rotation du personnel est le plus important.

### Sorties

	31/08/2016	31/08/2017
Nombre total de sorties permanents	6 487	7 438
Licenciements	933	2 220
Démissions	4 232	4 135
Autres	1 322	1 083

#### Zodiac Seats France :

Nombre total de sorties permanents	53	75
Licenciements	5	1
Démissions	18	29
Autres	30	45

## 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 selon la politique et les règles annuelles Groupe, 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 près de 90 % des salariés du Groupe bénéficient d'une assurance décès<sup>(1)</sup>.

(1) 100 % chez Zodiac Seats France.

## 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 :

Pour l'exercice 2016/2017, l'indicateur absentéisme concerne la France ainsi que les États-Unis remonté avec des modes de calculs indépendants en raison des spécificités conventionnelles en vigueur dans chacun de ces pays. Ces chiffres ne peuvent donc pas être comparés entre eux et sont présentés séparément. Les absences prises en compte dans les chiffres présentés sont : les absences non autorisées, absences pour maladies, maladies professionnelles, accidents de travail et de trajet.

L'absentéisme pour la France est reporté en jours calendaires. De plus amples précisions sur le mode de calcul adopté sont fournies dans la note méthodologique.

Deux taux d'absentéisme ont été calculés pour la France. Le premier taux d'absentéisme présenté intègre les absences liées à des maladies de longue durée (absence supérieure à 30 jours) :

Taux d'absentéisme en France	31/08/2016	31/08/2017
Absentéisme	3,49 %	3,93 %

#### Zodiac Seats France :

Absentéisme	3,92 %	5,02 %
-------------	--------	--------

Afin de refléter la réalité opérationnelle des sites, Zodiac Aerospace a fait évoluer, lors de cet exercice, la définition de son absentéisme pour en exclure les absences liées à des maladies de longue durée. Les chiffres de l'absentéisme tenant compte de cette nouvelle définition sont les suivants :

Taux d'absentéisme en France	31/08/2017
Absentéisme	1,57 %

#### Zodiac Seats France :

Absentéisme	2,15 %
-------------	--------

L'absentéisme pour les États-Unis est reporté en jours ouvrés. Les absences de longue durée ont été exclues du calcul de cet indicateur. De plus amples précisions sur le mode de calcul adopté sont fournies dans la note méthodologique

Taux d'absentéisme aux États-Unis	31/08/2017
Absentéisme	1,73 %

L'objectif à terme est de fiabiliser cet indicateur en détaillant plus précisément les composantes d'une méthode de calcul unique et que cette méthode de calcul soit adaptée et appliquée pour l'ensemble des entités du Groupe.

### 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, le dialogue social régulier se réalise notamment au sein des instances représentatives du personnel dans les filiales :

- comités d'établissements ou d'Entreprise ;
- comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ;
- délégués du Personnel ;
- commissions spécialisées dont certaines sont issues des accords d'entreprise : économique, GPEC, observatoire paritaire des métiers, égalité professionnelle, comité de pilotage des risques psycho-sociaux... ;
- un Comité de Groupe, composé de membres de différents Comités d'Entreprise française, se réunit une fois par an.

Au Conseil de Surveillance, un administrateur salarié ayant voix délibérative a été élu par les salariés des entités françaises.

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. Cependant, l'on retrouve des thèmes majeurs tels que la durée et l'organisation du travail, la santé et la sécurité, la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle, la rémunération ou encore la formation et la gestion prévisionnelle des compétences. Les accords sur ces sujets sont signés localement et ne sont pas consolidés au niveau du Groupe.

Durant l'exercice 2016/2017, les principales négociations en France ont porté sur le renouvellement d'accords sur l'égalité Homme/Femme, le contrat de génération et la gestion prévisionnelle des compétences. Par ailleurs, des accords sur la mise en place d'un compte épargne temps et d'un PERCO ont été signés.

Pour Zodiac Seats France, 8 réunions CHSCT (dont 4 ordinaires et 4 extraordinaires) se sont tenues ; réunions du Comité d'Entreprise : 23 dont 11 extraordinaires principalement liés à l'extension des locaux, à l'évolution temporaire de l'organisation du travail et à la reprise d'activité d'une PME.

Les actions de communication interne tant Groupe que locales ou au sein des branches sont encouragées : newsletter, sites intranet, webcast, évènementiels internes qui s'ajoutent à la généralisation des 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.

### 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 du leadership, 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) ;
- accompagner le plan de transformation Focus dans la mise en œuvre de nouveaux processus, méthodes et suivi des indicateurs clés de performance, avec un programme de formation d'accompagnement au changement.

En 2017, un plan de développement sur la famille métier Gestion de Programme a été mis en place à l'échelle du Groupe pour accompagner la stratégie d'amélioration de la performance sur les Programmes, volet important de la transformation engagée par le Groupe.

Ce plan s'adresse à tous les collaborateurs intervenant dans la Gestion de Programme et regroupe des sessions de formation, notamment sur les fondamentaux du métier, la planification, le contrôle des coûts, la gestion des risques, des contrats, et propose également la certification PMP.

L'effort du Groupe en matière de formation a été en moyenne de 3,2 jours de formation par employé en 2016/2017.

#### Nombre moyen de jours de formation/salarié

	31/08/2016	31/08/2017
France*	2,6	2,5
États-Unis	2,5	2,3
Pays à coûts compétitifs	3,7	4,9
Reste du monde	2,8	3,2
<b>TOTAL</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>
* Dont Zodiac Seats France	3,0	3,2

### 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.

Zodiac Aerospace participe à des actions de sensibilisation des plus jeunes aux métiers de l'aéronautique, bien en amont du processus de recrutement.

Les entités sont activement engagées dans une politique d'alternance offrant des opportunités dans de nombreux métiers aux jeunes ; 236 personnes ont bénéficié d'un contrat d'alternance sur l'exercice 2016/2017.

Localement sont mises en place des actions de formation qualifiantes en faveur des opérateurs. Sur les sites de Niort et d'Issoudun, est mise en place une formule de retour à l'emploi associant un contrat de travail temporaire adossé à une formation certifiante, les CQPM : Monteur Câbleur, pilote logistique de production, conduite de machine à commande numérique... (Certificat de Qualification de la Métallurgie). Ces formations sont reconnues dans le pays et dans le secteur d'activité. Cette formule constitue une opportunité d'acquérir tout à la fois une équivalence diplôme et une valorisation de l'expérience.

Un autre site à Issoudun accompagne les salariés à la fin de leur période d'emploi en intérim. Les personnes volontaires sont accompagnées par un cabinet spécialisé afin de préparer leur projet professionnel incluant si possible une formation métier. Cette opération menée à Issoudun a bénéficié à plus d'une centaine de personnes ces dernières années ; parmi elles, 52 ont finalisé un projet professionnel comprenant une formation qualifiante ou un passeport mobilité compétence.

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. Au Texas, Zodiac Aerospace contribue avec les autorités locales, à l'insertion des demandeurs d'emploi par l'accueil de visites d'étudiants ou d'industries, la possibilité pour les professeurs de mener un travail d'observation et l'organisation de salons de l'emploi notamment.

## 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. La proportion de femmes dans les fonctions de Managers et Cadres est aujourd'hui de 24 %.

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.

Des formations spécifiques accompagnant l'évolution sont proposées aux femmes sur le thème du leadership au féminin, par exemple. La création de réseaux de femmes est aussi encouragée et initiée localement.

Un premier réseau de femmes, « Z'Elles » a été créé au sein de Zodiac Seats France en 2017 et a établi des contacts avec d'autres réseaux de femmes en entreprises. Cette structure d'échanges a pour vocation de créer une dynamique en favorisant le *mentoring*, la recherche d'actions adaptées face aux difficultés professionnelles ou à l'articulation vie privée/vie professionnelles et enfin de proposer des actions contribuant à une meilleure mixité dans la *Business Unit*.

## 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. Localement, les aménagements de postes de travail ou les adaptations de postes ou mutations internes aident les salariés bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé à leur maintien dans un emploi en adéquation avec leurs compétences et leurs motivations, contribuant ainsi aux évolutions des conditions de travail. Des actions de sensibilisation des

salariés sont organisées : journée du Handicap à Montreuil, articles dans les journaux internes. Ce sujet fait l'objet de négociations d'accords avec les partenaires sociaux, menées en local.

## 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.

Un système d'information RH, commun à toutes les sociétés a été mis en place à la fin de l'année fiscale 2016. Il rassemble des informations relatives à près de 33 000 salariés du Groupe (93 %), et permet d'élaborer des indicateurs Groupe concernant les effectifs.

**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.

Les indicateurs relatifs aux effectifs permanents ont été extraits du nouveau système d'information RH. Néanmoins, pour quelques sociétés non encore intégrées dans ce système, la remontée des informations est restée manuelle.

L'ancienneté est calculée en fonction de la date d'entrée dans le Groupe Zodiac Aerospace.

**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 « Professional ».

**Recrutement** : les chiffres sur le recrutement pour 2016/2017 prennent en compte la totalité des recrutements de permanents réalisés sur l'exercice. Les évolutions de personnes en contrat d'intérim ou en contrat à durée déterminée vers un statut de permanent sont aussi prises en compte.

**Comptabilisation des recrutements et des sorties** : les recrutements et les sorties sont comptabilisés sur la base des mouvements identifiés dans les outils de paie des différentes sociétés du Groupe.

**Absentéisme France** : les jours d'absence sont comptabilisés pour tous les salariés permanents employés en France en jours calendaires. Les absences prises en compte dans le calcul sont : les absences non autorisées, absences pour maladies, maladies professionnelles, accidents de travail et de trajet. Le calcul du taux d'absentéisme est réalisé de la façon suivante : le total des jours d'absence sur l'année est rapporté à la somme pour tous les mois de l'exercice du nombre de jours calendaires du mois x nombre total de salariés permanents employés en France en fin de mois.

**Absentéisme États-Unis** : les jours d'absence sont comptabilisés pour tous les salariés permanents employés aux États-Unis en jours ouvrés, soit les jours d'absence effectifs. Les absences prises en compte dans le calcul sont : les absences non autorisées, absences pour maladies, maladies professionnelles, accidents de travail et de trajet.

Le calcul du taux d'absentéisme est réalisé de la façon suivante : le total des jours d'absence sur l'année est rapporté à un total de jours travaillés théoriques, soit le nombre annuel de jours ouvrés x le nombre total de salariés permanents en fin d'exercice.

**Formation** : l'indicateur concernant la formation est calculé sur un périmètre correspondant à 98 % de l'effectif permanent.

# Santé, sécurité et environnement

En septembre 2017, la politique Santé, Sécurité et Environnement (SSE) a été révisée et signée par le Président du Directoire du Groupe, Monsieur Yann Delabrière. Cette révision intègre, entre autre, les 10 règles fondamentales Santé, Sécurité et Environnement qui ont été définies en fin d'exercice. Ces 10 règles sont des basiques à maintenir ou à mettre en place sur les sites afin d'améliorer la protection et la sécurité de nos collaborateurs. La politique révisée continue à démontrer 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.

Les Directions de l'Environnement, de la Sécurité et des Risques industriels ont été regroupées sous une seule Direction durant l'exercice 2016/2017. La Direction Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels veille à ce que toutes les entités du Groupe mettent en œuvre la politique Santé, Sécurité, Environnement, traduisant concrètement les objectifs et les ambitions du Groupe.

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. Ce sont ainsi plus de 80 équivalents temps plein<sup>(1)</sup> qui sont consacrés à la santé, la sécurité et l'environnement dans le Groupe en 2016/2017. Ce réseau de correspondants est animé par la Direction Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels Groupe, chargée de plusieurs missions :

- suivre les performances santé, sécurité et environnementales de chacun ;
- traiter les différentes thématiques concernant la santé, sécurité et l'environnement ;
- promouvoir des standards internes et les faire appliquer ;
- accompagner les *Business Units/sites* dans la réalisation et le suivi des plans de substitutions de produits chimiques.

## 1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE / SANTÉ ET 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 des produits chimiques qui permet de mesurer les impacts des changements de la réglementation REACH. Un standard aidant à l'interprétation et à la mise en œuvre du règlement REACH est disponible. Il permet ainsi de gérer le suivi des enregistrements, le suivi des substances dans les articles. Les directions achats sont en charge de vérifier la prise en compte des changements réglementaires avec les fournisseurs.

Au-delà de la conformité réglementaire, le Groupe demande 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 collaborateurs et des utilisateurs amont et aval. Un reporting régulier est transmis à la Direction Santé, Sécurité, Environnement et Risques Industriels 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 Santé, Sécurité, Environnement interdisent un nouveau matériau ou produit chimique s'ils estiment qu'il présente un danger pour l'homme et/ou l'environnement.

Afin d'améliorer le pilotage et de favoriser l'amélioration des performances santé, sécurité et environnementales de ses sites de production, le Groupe promeut la mise en place de systèmes de management de la santé, de la sécurité et de l'environnement, et a engagé une démarche de certification de ses sites selon la norme ISO 14001<sup>(2)</sup> et le référentiel OHSAS 18001.

À ce jour, un peu plus de 40 % des sites du Groupe sont certifiés ISO 14001 et/ou OHSAS 18001. Durant cet exercice, un groupe de travail a été constitué pour intégrer les exigences de la nouvelle version de la norme ISO 14001. Le site de la Courneuve a été le premier site à passer avec succès cette nouvelle certification.

Sur l'ensemble des sites certifiés, l'intégralité du personnel est formée aux enjeux environnementaux et aux risques au moins une fois tous les trois ans et reçoit des informations au moins une fois par trimestre. Différents canaux de communication sont utilisés par les sites. Les informations sont ainsi transmises à travers des newsletters ou l'intranet, via des écrans de communication dans les lieux de passage, mais également lors de journées thématiques qui offrent l'occasion de mobiliser les collaborateurs sur des sujets en lien avec la santé, la sécurité et l'environnement. Au niveau Groupe, huit articles ont été publiés sur l'intranet Santé, Sécurité et Environnement.

## 2. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### 2.1 Accidentologie

Dans toutes ses entités, le Groupe continue à donner la priorité à la santé et la sécurité de ses collaborateurs. 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, situations potentiellement dangereuses, 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, à l'analyse 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 continué les sensibilisations sur l'identification des situations potentiellement dangereuses et des presque accidents. Les entités, dont Zodiac Seats France, ont déployé un processus de collecte de ces événements qui doit 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

(1) Pour Zodiac Seats France : cinq équivalents temps plein sont consacrés à la SSE.

(2) Zodiac Seats France est certifiée ISO 14001 depuis 2008, incluant les activités de conception.

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

	31/08/2015 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2016 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2017 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt
<b>Par zone géographique</b>			
France*	106	105	98
Autres pays d'Europe	64	52	63
États-Unis	71	38	45
Autres pays d'Amérique	96	109	80
Reste du monde	93	65	47
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>369</b>	<b>333</b>
* dont Zodiac Seats France	18	14	14
<b>Par branche</b>			
Zodiac Aerosystems	168	164	123
Zodiac Cabin	166	140	158
Zodiac Seats	90	55	47
Activité Zodiac Services	6	10	5
<b>TOTAL</b>	<b>430</b>	<b>369</b>	<b>333</b>

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

sont enregistrés. Cette mutualisation des données permet notamment de partager avec les autres sociétés du Groupe les actions correctrices mises en place et d'accroître la prévention. 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 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.

Depuis deux exercices, le nombre d'accidents de travail avec arrêt sur l'ensemble du Groupe diminue. 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 stable depuis deux exercices<sup>(2)</sup>. Cette stabilisation démontre la forte mobilisation des entités dans le suivi des actions menées localement, mais également l'implication de l'ensemble de la hiérarchie.

Le tableau ci-dessus 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>(3)</sup>.

(2) L'indice de fréquence de Zodiac Seats France en août 2017 est égal à 7. (Il était de 9 en août 2016).

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

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 œuvre dans chaque entité<sup>(4)</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>(5)</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>(5)</sup>. Ces opérations sont revues au minimum annuellement, lors de l'évaluation des risques au poste de travail, et des plans d'actions sont mis en œuvre le cas échéant.

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

	31/08/2015	31/08/2016	31/08/2017**
France*	16	17	16*
États-Unis	67	79	60
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>96</b>	<b>76</b>
*dont Zodiac Seats France			3

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

(4) Dont Zodiac Seats France.

(5) Analyse identique pour Zodiac Seats France.

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. La responsable sécurité et ergonomie du Groupe a continué la formation des entités à une méthode de cotation simplifiée d'ergonomie au poste de travail. Ces formations réunissent des équipes pluridisciplinaires regroupant à la fois des représentants des services des méthodes, de sécurité, de santé et des membres du CHSCT, ainsi que du département excellence opérationnelle. 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 européennes, américaines, la totalité des entités de Thaïlande, de Singapour et de Dubaï. 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 a été élaboré. Il permet à tous les collaborateurs de réaliser une auto-évaluation de leur posture à leur poste de travail et de mettre en place un plan d'action pour améliorer la situation, le cas échéant.

En parallèle, dans le cadre de la prévention de la pénibilité<sup>(1)</sup>, 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>(1)</sup>).

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

En plus des reporting réguliers, la Direction Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels 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 standards Groupe en matière de santé, sécurité et environnement. Ces audits sont réalisés via un standard Groupe qui a été mis en place depuis plusieurs exercices. Ces audits sont réalisés par les responsables Santé, Sécurité, Environnement des entités. Les points faibles et opportunités d'amélioration relevés lors des audits sont consolidés au niveau d'un plan d'actions Groupe, permettant ainsi le partage à travers le réseau des responsables Santé, Sécurité, Environnement du Groupe.

Depuis plusieurs exercices, des comités Santé, Sécurité, Environnement 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, sécurité et d'environnement. Elles permettent également de présenter les orientations définies par le 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 plusieurs 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 Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels du Groupe. Les bonnes pratiques publiées peuvent devenir à terme des standards Groupe. Sur cet exercice, 27 bonnes pratiques ont été postées, 2 ont été rejetées et 25 ont été validées et diffusées à l'ensemble du réseau. Certaines ont permis d'alimenter la révision de certains standards Groupe. 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 Groupe a continué le déploiement de standards Groupe qui ont 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 la sécurité, notamment via un standard permettant d'améliorer l'utilisation des presses ou des Commandes Numériques par Calculateurs (CNC). Suite à la demande des sites, de nouveaux standards sont en cours de validation. Ils devraient, entre autre, renforcer la culture santé, sécurité et environnement.

L'amélioration d'une culture sécurité passe également par la formation. De nombreuses formations ont été proposées aux collaborateurs dont des formations à des risques spécifiques comme le travail en milieu confiné, le travail en hauteur, la gestion du risque incendie, la manutention, la conduite d'appareils roulants, l'ergonomie, l'utilisation du défibrillateur cardiaque externe... De plus, la majorité des nouveaux collaborateurs a été sensibilisée aux enjeux de santé, sécurité et environnement lors de leur accueil avant leur prise de poste.

L'ensemble de ces formations permettent à nos collaborateurs d'être des acteurs de la sécurité au quotidien.

### 2.4 Actions menées pour la santé et la sécurité des consommateurs

Le Groupe Zodiac Aerospace mène une politique de gestion raisonnée des risques inhérents à son activité dont les enjeux majeurs sont, entre autre, la santé et la sécurité des clients et des consommateurs. Certains de nos produits contribuent directement à assurer la sécurité des passagers, notamment les gilets de sauvetage, les toboggans d'évacuation, les ceintures de sécurité, les systèmes oxygène, les systèmes de flottabilité, etc. Sur l'ensemble de nos activités, une démarche qualité est prise en compte à tous les niveaux du Groupe. Elle s'appuie sur une organisation orientée vers les clients et la gestion de la sécurité de nos produits, notamment via la certification de nos produits et les agréments de nos sociétés. Intégrant la santé et la sécurité des consommateurs, cette démarche développe et améliore la gestion de la sécurité aérienne dans toutes les activités de design, de production et de maintenance, tout en mettant en œuvre un système d'assurance de la sécurité aérienne incluant le suivi des performances, le reporting et l'amélioration continue.

(1) 1,76 % des collaborateurs de Zodiac Seats France sont exposés à au moins un des dix facteurs de pénibilité entrés en vigueur en juillet 2016 ; des plans d'actions sont en cours.

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

Les enjeux environnement du Groupe Zodiac Aerospace sont liés aux activités des sites de production, d'une part, et ceux liés aux produits développés par le Groupe, d'autre part.

Le Groupe 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.

#### 3.1 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 santé, sécurité et environnement du Groupe. Cela se traduit notamment par un objectif affiché de réduire de 3 % l'énergie consommée par les bâtiments et les procédés de production du Groupe.

Les audits énergétiques réglementaires ont été réalisés par les sites concernés en Europe. Un suivi des actions va être mis en place et les retours d'expériences positifs seront transposés en bonnes pratiques à généraliser à l'échelle du Groupe.

Les émissions de GES des scopes 1<sup>(1)</sup> et 2<sup>(2)</sup> sont suivies et Zodiac Aerospace a poursuivi des actions concrètes de réduction comme le remplacement des équipements énergivores par des équipements moins consommateurs d'énergie.

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 du scope 1 de gaz à effet de serre pour le Groupe.

Le Groupe a également poursuivi la quantification des autres émissions indirectes<sup>(3)</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 inclus dans le périmètre du reporting.

Le bilan des émissions de GES sur les scopes 1 et 2 est en baisse de 3 535 tonnes eq. CO<sub>2</sub> en données brutes (- 3 %) par rapport à l'exercice passé.

Les émissions du scope 1 sont en hausse, en cohérence avec l'augmentation de 9 % des consommations de gaz. Les émissions du scope 2 sont principalement liées aux émissions indirectes liées à la consommation d'électricité. La baisse observée sur ce poste suit la baisse des consommations électriques des sites américains où l'électricité produite provient majoritairement d'énergies d'origine fossile.

Dans le cadre du décret 2016-1138, qui concerne le recensement des « postes significatifs d'émissions directes et indirectes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, c'est-à-dire comprenant l'amont et l'aval de son activité », le Groupe a fait appel à un cabinet de conseil. Ce dernier a accompagné le Groupe dans cette démarche en commençant par identifier par une analyse en ordre de grandeur les postes significatifs d'émissions de GES liés à l'activité du Groupe. Il est apparu que le poste « usage des produits vendus », c'est-à-dire les émissions associées à la phase d'usage des avions équipés par Zodiac Aerospace, était l'unique poste significatif du Groupe sur sa chaîne de valeur, celui-ci représentant à lui seul plus de 80 % des émissions du Groupe.

Une analyse approfondie a été menée sur la branche Seats du Groupe, représentant environ 1/4 du chiffre d'affaires du Groupe. Les émissions associées à ce poste pour la phase d'usage sont de 12,2 Mtonnes eq. CO<sub>2</sub>.

Une estimation des émissions au niveau du Groupe a été réalisée par extrapolation des émissions par rapport au chiffre d'affaire. Cependant, le degré d'incertitude étant élevé, Zodiac Aerospace a préféré lancer une analyse des deux autres branches afin de réduire l'incertitude. En fonction des résultats, un plan d'action sera élaboré sur le prochain exercice en lien avec les actions déjà initiées au niveau de l'éco-conception.

#### Bilan GES par zone géographique

(en tonnes eq. CO<sub>2</sub>)

	Bilan GES 2015/2016		Bilan GES 2016/2017	
	Scope 1 86 sites - 97 % des effectifs	Scope 2 86 sites - 97 % des effectifs	Scope 1 92 sites - 99 % des effectifs	Scope 2 92 sites - 99 % des effectifs
France*	10 385	3 615	10 645	3 851
Autres pays d'Europe	3 333	7 734	3 023	7 624
États-Unis	10 018	49 588	13 550	46 324
Autres pays d'Amérique	2 075	19 652	2 116	16 312
Reste du monde	745	17 407	1 361	16 210
<b>TOTAL</b>	<b>26 556</b>	<b>97 996</b>	<b>30 695</b>	<b>90 321</b>
* dont Zodiac Seats France	1 652	484	1 731	482

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

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

(3) 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.

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

(en milliers de KWh)	Gaz			Électricité			Fioul		
	2015/2016 72 sites 88 % des effectifs	2016/2017 72 sites 89 % des effectifs	2016/2017 90 sites 99 % des effectifs	2015/2016 72 sites 88 % des effectifs	2016/2017 72 sites 89 % des effectifs	2016/2017 90 sites 99 % des effectifs	2015/2016 72 sites 88 % des effectifs	2016/2017 72 sites 89 % des effectifs	2016/2017 90 sites 99 % des effectifs
France*	42 460	45 486	45 495	46 403	45 248	46 961	2 830	413	413
Autres pays d'Europe	16 849	11 637	12 228	15 261	14 725	15 920	-	1 133	1 133
États-Unis	48 028	62 041	63 866	78 054	74 310	88 744	60	353	353
Autres pays d'Amérique	10 353	9 743	9 820	38 777	37 949	39 527	-	2	2
Reste du monde	169	191	488	31 106	31 288	31 882	1 937	2 264	2 264
<b>TOTAL</b>	<b>117 859</b>	<b>129 098</b>	<b>131 897</b>	<b>209 601</b>	<b>203 520</b>	<b>223 034</b>	<b>4 827</b>	<b>4 165</b>	<b>4 165</b>
* dont Zodiac Seats France	7 218		8 142	6 168		5 877	-		-

Le bilan des consommations énergétiques du Groupe est globalement stable par rapport à l'exercice passé, avec une hausse limitée de 1 % en données brutes, tous types d'énergies confondus.

Par type d'énergie, le bilan est plus contrasté avec une hausse des consommations de gaz de 9 % et une baisse des consommations d'électricité de 3 %, à isopérimètre. La hausse des consommations de gaz s'explique principalement par des facteurs climatiques. En effet, l'hiver 2015/2016 a été particulièrement doux aux États-Unis et en France tandis que l'hiver 2016/2017 a été plus rigoureux. Une baisse des consommations d'électricité a été constatée sur la plupart des sites, traduisant les efforts de maîtrise des consommations via notamment le déploiement de l'éclairage par LED ; initiative qui sera reconduite sur le prochain exercice.

L'utilisation du fioul devient une énergie marginale pour le Groupe, représentant 1 % des consommations globales.

À ce jour, l'utilisation des énergies renouvelables par le Groupe est peu significative. 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.

L'impact potentiel sur le Groupe des changements climatiques est développé dans la partie « Gestion des risques ».

### 3.2 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, oxydateurs, 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, procédés à base aqueuse.

### 3.3 Déchets

Le Groupe s'était fixé les objectifs suivants à horizon 2020 :

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

Durant l'exercice, la quantité de déchets produite a baissé de 5 % (à isopérimètre) et 61 % des déchets ont été valorisés, dont 46 % recyclés. L'objectif du Groupe concernant le taux de recyclage est atteint.

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

Une revue de direction annuelle permet également le suivi de ces données et de définir les actions nécessaires associées.

La quantité de déchets recyclés a diminué (- 11 %, à données isopérimètre), ce qui reflète d'un côté les baisses de quantité de déchets générés, mais aussi en partie une baisse de la qualité du tri. Le taux de recyclage du Groupe passe ainsi de 49 % à 46 %.

Les filières de valorisation énergétiques sont par contre de plus en plus utilisées, en particulier en Tunisie où les déchets sont désormais envoyés en cimenterie en remplacement de combustibles d'origine fossile. Cela contribue à faire évoluer le taux de valorisation de 60 % à 61 % à l'échelle du Groupe.

## Quantité de déchets par zone géographique

(en tonnes)	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs
France*	3 530	3 408	3 439
Autres pays d'Europe	1 928	1 851	2 090
États-Unis	9 646**	8 657	9 211
Autres pays d'Amériques	4 354	3 859	3 859
Reste du monde	3 504	4 086	4 102
<b>TOTAL</b>	<b>22 962</b>	<b>21 861</b>	<b>22 701</b>
* dont Zodiac Seats France	886		851

(\*\*) Ces données ont évolué en raison d'un ajustement sur les unités relatives au tonnage des déchets.

## Quantité de déchets recyclés et valorisés par zone géographique

(en tonnes)	Déchets : recyclage matière			Déchets : incinération avec valorisation énergétique			Déchets : mis en décharge		
	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs
France*	1 970	1 782	1 805	1 173	1 223	1 230	386	403	404
Autres pays d'Europe	1 312	1 163	1 226	399	480	600	216	208	263
États-Unis	4 558**	3 914	4 263	282**	325	346	4 806**	4 419	4 592
Autres pays d'Amériques	1 792	1 374	1 374	393	468	468	2 169	2 017	2 017
Reste du monde	1 529	1 723	1 723	340	786	792	1 636	1 576	1 586
<b>TOTAL</b>	<b>11 161</b>	<b>9 956</b>	<b>10 391</b>	<b>2 587</b>	<b>3 282</b>	<b>3 436</b>	<b>9 213</b>	<b>8 623</b>	<b>8 862</b>
* dont Zodiac Seats France	697		669	39		-	151		182

(\*\*) Ces données ont évolué en raison d'un ajustement sur les unités relatives au tonnage des déchets.

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

(en %)	Taux de recyclage			Taux de valorisation		
	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 88 sites 98 % des effectifs
France*	56 %	52 %	52 %	89 %	88 %	88 %
Autres pays d'Europe	68 %	63 %	59 %	89 %	89 %	87 %
États-Unis	47 %**	45 %	46 %	50 %**	49 %	50 %
Autres pays d'Amériques	41 %	36 %	36 %	50 %	48 %	48 %
Reste du monde	44 %	42 %	42 %	53 %	61 %	61 %
<b>TOTAL</b>	<b>49 %</b>	<b>46 %</b>	<b>46 %</b>	<b>60 %</b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>
* dont Zodiac Seats France	79 %		79 %	83 %		79 %

(\*\*) Ces données ont évolué en raison d'un ajustement sur les unités relatives au tonnage des déchets.

## 3.4 Eau

Les activités du Groupe génèrent peu 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.

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

Les consommations d'eau, déjà faibles, ont continué de diminuer, avec une baisse constatée de 1 % (à isopérimètre). Les efforts sont visibles en particulier au Mexique, au Canada et aux États-Unis où des programmes de détection de fuite ont été mis en place. Les consommations d'eau des différentes unités de production sont présentées dans le tableau suivant.

**Consommations d'eau par zone géographique**(en milliers de m<sup>3</sup>)

	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2016/2017 73 sites 91 % des effectifs	2016/2017 84 sites 97 % des effectifs
France*	142	133	136
Autres pays d'Europe	32	33	36
États-Unis	269	258	274
Autres pays d'Amériques	108	100	100
Reste du monde	124	143	143
<b>TOTAL</b>	<b>675</b>	<b>667</b>	<b>689</b>
* dont Zodiac Seats France	6		7

**3.5 Sols**

Les risques de pollutions ont été identifiés et concernent principalement les déversements accidentels de produits chimiques<sup>(1)</sup>.

Pour gérer ces risques, le Groupe a établi un standard et des règles visant à prévenir les risques de pollutions, en particulier au niveau des stockages et du reconditionnement de produits chimiques ou de déchets qui peuvent être des sources de contaminations. Ainsi, les rétentions, cuves double-parois avec alarme, absorbants, etc. sont déployés et leur conformité est régulièrement vérifiée.

Dans un souci d'améliorer la protection des sols, des actions sont mises en œuvre par les sites comme la couverture des zones de déchets, la réfection de dalles béton, la mise en place de moyens d'intervention et la formation des collaborateurs.

Enfin, certains sites sont équipés de piézomètres afin de surveiller dans les eaux souterraines une éventuelle migration de polluants vers des zones sensibles à l'extérieur des sites. Lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est engagée.

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. IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOS PRODUITS ET ÉCO-CONCEPTION**

La substitution des matières dangereuses se poursuit dans le cadre du plan déployé et engagé par le Groupe depuis juin 2009. Tout nouveau produit chimique entrant dans la production est validé par les responsables Santé, Sécurité, Environnement des sites en fonction des particularités des procédés de fabrication.

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). La révision de la norme ISO 14001 a entraîné des changements dans les standards internes du Groupe afin d'intégrer la perspective du cycle de vie.

De plus, plusieurs *Business Units* sont engagées dans une démarche d'éco-conception. Certaines *Business Units* utilisent le logiciel EIME ou une méthode simplifiée développée par le Groupe pour analyser l'impact environnemental des produits. 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 les exercices précédents commencent à en tirer des bénéfices en éco-concevant la génération suivante de leurs produits<sup>(2)</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 ».

**5. SUJETS NON SIGNIFICATIFS À L'ÉCHELLE DU GROUPE****5.1 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.

**5.2 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, compression et de traitement d'air pour lesquelles des précautions sont prises pour limiter leur impact sonore. Les niveaux sonores à l'intérieur des sites comme en limite de propriété sont périodiquement vérifiés.

**5.3 Gaspillage alimentaire**

Le Groupe n'est pas impacté par cet enjeu ; une vigilance a néanmoins été apportée pour les quelques sites possédant un restaurant d'entreprise.

**6. NOTE MÉTHODOLOGIQUE : INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX**

Ne sont pas concernés par le reporting les sites de moins de 25 personnes avec une activité exclusivement tertiaire (représentant moins de 1 % de l'effectif couvert).

Le scope 3 du bilan de gaz à effet de serre a été basé sur la branche Seats.

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.

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

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

# 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 2017, présentées dans le 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 directeur d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels (ci-après les « Référentiels ») utilisés par la société 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 mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre juin et octobre 2017 pour une durée totale d'intervention d'environ dix 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

### Nature et étendue des travaux

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 à 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 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion, en particulier la limitation au périmètre France et États-Unis de l'indicateur absentéisme.

### Conclusion

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 ;
- 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.

<sup>1</sup>Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup>ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

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 15 % des effectifs et entre 10 % et 29 % des informations quantitatives environnementales présentées<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.

## Conclusion

Sur la base de ces 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 :

- L'indicateur d'absentéisme est déclaré pour un périmètre limité (la France, d'une part, et les États-Unis, d'autre part, représentant au total 52 % des effectifs du groupe), toutefois en progression par rapport aux exercices précédents où l'indicateur n'était déclaré que pour la France (environ 20 % des effectifs).
- L'indicateur du nombre de jours de formation par employé est sous-estimé du fait de l'avancée de la remontée des informations au groupe par les sites concernant cette clôture.

Paris-La Défense, le 8 novembre 2017

L'Organisme Tiers Indépendant  
Ernst & Young et Associés

Christophe Schmeitzky  
Associé Développement  
durable

Bruno Perrin  
Associé

### <sup>3</sup> Informations sociales :

*Indicateurs (informations quantitatives) :* effectifs, embauches et licenciements, accidents du travail, jours de formation par employé, absentéisme.

### Informations environnementales et sociétales :

*Indicateurs (informations qualitative et quantitative) :* politique générale en matière d'environnement, gestion des déchets, utilisation durable des ressources (consommation d'énergie et d'eau), le changement climatique (les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des biens et services qu'elle produit) ; prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

<sup>4</sup> Sites d'Issoudun (France), Roche-la-Molière (France), Saint-Crépin (France), Bellingham (États-Unis), Marysville (États-Unis), Tijuana (Mexique)

<sup>5</sup> Effectifs : 15 % ; consommation d'énergie (MWh) : 29 % (dont 22 % d'électricité) ; production de déchets (tonnes) : 19 % ; consommation d'eau (m<sup>3</sup>) : 10 %.



# États financiers

Déclaration des dirigeants 99

**COMPTES CONSOLIDÉS** 100

Bilan consolidé 100

Compte de résultat consolidé 102

État du résultat global consolidé 103

État des flux de trésorerie consolidé 104

Tableau de variation des capitaux propres consolidés 105

Notes annexes aux comptes consolidés 106

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 140

Honoraires des Commissaires aux comptes 143

**COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE** 145

Rapport du Conseil de Surveillance 146

Rapport du Président du Conseil de Surveillance 148

Rapport du Directoire 154

Bilan 162

Compte de résultat 163

Notes annexes 164

Rapports des Commissaires aux comptes 172

Résolutions 176

## Déclaration des dirigeants

Plaisir, le 25 octobre 2017

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

Yann Delabrière  
Président du Directoire

Didier Fontaine  
Directeur Administratif et Financier

# Comptes consolidés

## Bilan consolidé

### Actif

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

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

## Passif

(en milliers d'euros)

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

## Compte de résultat consolidé

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

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

## État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)

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

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

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

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

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

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

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

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

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

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

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

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

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

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

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

## Notes annexes aux comptes consolidés

### PRINCIPAL ÉVÈNEMENT DE LA PÉRIODE

#### Projet de rapprochement de Zodiac Aerospace et Safran

Le 24 mai 2017, Safran et Zodiac Aerospace ont conclu un accord de rapprochement fixant les termes définitifs de leur projet de rapprochement initialement annoncé le 19 janvier 2017. Aux termes de cet accord, et sous réserve de la réalisation de certaines conditions, Safran déposera une offre publique sur le capital de Zodiac Aerospace consistant en :

- une offre principale d'achat en numéraire non plafonnée visant 100 % du capital de Zodiac Aerospace (à l'exception des actions auto-détenues) au prix de 25 euros par actions Zodiac Aerospace ;
- une offre subsidiaire d'échange plafonnée à environ 31,4 % du capital de Zodiac Aerospace visé rémunérée en actions de préférence Safran avec une parité d'échange calculée sur la base du rapport entre un prix de 24 euros par action Zodiac Aerospace et la valeur de marché des actions ordinaires de Safran, encadrée par un mécanisme de collar de - 5/+ 5 %, faisant ressortir une parité comprise entre 0,300 et 0,332 action de préférence Safran pour une action Zodiac Aerospace. Les actions de préférence auront les mêmes caractéristiques que les actions ordinaires mais seront inaliénables pour une durée de trois ans à compter du règlement livraison de l'offre publique.

Le succès de l'offre publique sera notamment conditionné à l'atteinte (i) du seuil de caducité légal de 50 % du capital ou des droits de vote de Zodiac Aerospace, (ii) d'un seuil de renonciation volontaire fixé à 66,67 % des droits de vote de Zodiac Aerospace et (iii) à l'obtention, le cas échéant, de certaines autorisations réglementaires requises au titre du contrôle des concentrations.

En particulier, ce projet pourrait en l'absence d'accord des parties concernées, déclencher la mise en œuvre de clauses de changement de contrôle et de non concurrence, ou d'autres dispositions légales, réglementaires ou contractuelles particulières, relatives par exemple à des contrats commerciaux ou d'approvisionnement ou à des accords avec des partenaires.

Le Groupe n'a pas identifié d'impact à traduire dans les comptes consolidés au 31 août 2017.

Des discussions sont en cours avec les différentes parties et autorités concernées pour trouver, le cas échéant, les solutions appropriées avant la date de réalisation effective du rapprochement.

Les principaux sujets analysés concernent essentiellement :

#### a) Le financement

Le Groupe a identifié dans les principaux contrats de financement du Groupe des clauses de remboursement anticipé qui seraient ou, le cas échéant, pourraient être mises en œuvre du fait du changement de contrôle de Zodiac Aerospace, en particulier pour deux d'entre elles qui conduiraient, soit à des conditions de pénalité économique forte, soit à un remboursement automatique.

#### b) Les contrats commerciaux

Les principaux contrats commerciaux ont fait l'objet d'une analyse : les autorisations et/ou informations nécessaires sont en cours de traitement. Le Groupe n'anticipe pas de difficulté particulière.

#### c) Les régimes de retraite

Le Groupe n'a pas identifié de financement de régime de retraite qui serait à renégocier du fait du rapprochement envisagé avec le Groupe Safran.

Au 31 août 2017, les coûts supportés dans le cadre de la préparation de cette opération ont été comptabilisés dans le compte de résultat en « Éléments opérationnels non courants » pour un montant de 27,1 M€.

D'ici la finalisation de l'opération, les deux sociétés poursuivent leurs activités de manière autonome.

### NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS

Les comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace ont été arrêtés par le Directoire du 25 octobre 2017.

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

#### 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 2017 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 2017, 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 2016. Les nouvelles normes et interprétations applicables sur la période close au 31 août 2017 sont les suivantes :

- Amendements IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Entités d'investissement : application de l'exemption de consolidation ;
- Amendements IAS 27 – La mise en équivalence dans les états financiers individuels ;
- Amendements IAS 1 – Présentation des états financiers : initiative informations à fournir ;
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2012 – 2014 ;
- Amendements IAS 16 et IAS 38 – Clarification des méthodes acceptables d'amortissement et de dépréciation ;
- Amendements IFRS 11 – Partenariats : comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune.

L'application des nouvelles normes n'a pas d'incidence significative sur les comptes au 31 août 2017.

Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations suivantes, dont l'application obligatoire est postérieure au 31 août 2017 ou qui n'ont pas été endossées par l'Union européenne au 31 août 2017.

#### Normes et amendements endossés mais dont l'application n'est pas obligatoire sur l'exercice clos le 31 août 2017 :

- Norme IFRS 9 – Instruments financiers ;
- Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients.

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec les clients » remplacera les normes IAS 11 et IAS 18 pour les exercices démarrant à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Du fait de son exercice décalé (1<sup>er</sup> septembre au 31 août), le Groupe appliquera cette nouvelle norme à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018.

Concernant les impacts de cette norme, le Groupe a mené une analyse des écarts entre les principes actuels de reconnaissance de revenu et les nouvelles dispositions d'IFRS 15 par typologie de contrat.

Les principaux impacts de l'application de cette norme devraient être les suivants :

- pour les contrats mixtes (et notamment ceux présentant une phase de développement combinée avec des livraisons série), la comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement des coûts appliquée actuellement va être impactée par IFRS 15 amenant à un décalage du chiffre d'affaires études vers la période de vie série ;
- une diminution du chiffre d'affaires due à un effet de reclassement de certaines dépenses (provisions pour pénalités et concessions) en déduction des revenus ;
- pour les contrats de maintenance à l'heure de vol, la transition d'une comptabilisation du chiffre d'affaires au rythme de la facturation à une comptabilisation du chiffre d'affaires à l'avancement des coûts.

Le Groupe communiquera sur les incidences de la norme IFRS 15 lors de ses comptes semestriels et confirmera, dans ce cadre, les modalités de transition.

Par ailleurs, le processus de détermination des impacts potentiels de la norme IFRS 9 est en cours.

#### **Normes et amendements non endossés à date au 31 août 2017 :**

- Norme IFRS 14 – Comptes de report réglementaires ;
- Norme IFRS 16 – Contrats de location ;
- Norme IFRS 17 – Contrats d'assurance ;
- Amendements IFRS 10 et IAS 28 - Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- Amendements IAS 12 – Reconnaissance des actifs d'impôts différés pour les pertes non encore réalisées ;
- Amendements IAS 7 – Initiative information à fournir ;
- Clarification d'IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients ;
- Amendements IFRS 2 – Classification et évaluation des transactions pour paiements à base d'actions ;
- Amendements IFRS 4 – Application d'IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 Contrats d'assurance ;
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 ;
- IFRIC 22 – Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ;
- Amendements IAS 40 – Transferts d'immeubles de placement ;
- IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux.

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.

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 (voir note 22)**

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'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 ;
- l'historique des relations commerciales avec le client et le niveau de compensations contractuelles versées sur des réclamations similaires intervenues par le passé.

#### **Garantie (voir note 22)**

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 (voir note 22)**

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraites.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées. Pour les régimes à prestations définies, les provisions sont comptabilisées selon la norme IAS 19 Révisée « Avantages du Personnel » et sont déterminées de la façon suivante : la méthode actuarielle utilisée est la méthode dite des unités de crédits projetés (*projected unit credit method*) qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de

mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs. Les changements d'hypothèses actuarielles sont reconnus dans les capitaux propres de l'état de la situation financière.

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

Les tests de dépréciation, d'écarts d'acquisition sont sensibles aux hypothèses opérationnelles retenues dans les prévisions financières à moyen terme, à 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 paramètres d'évaluation retenus et 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 tels que décrits en 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 une influence notable sont comptabilisées en appliquant la méthode de la mise en équivalence. 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.

La liste des filiales et participations consolidées est présentée en note 27.

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.

### Principaux taux de conversion retenus pour la consolidation

	Au 31 août 2017		Au 31 août 2016	
	Bilan	Résultat	Bilan	Résultat
Dollar US	1,1825	1,0987	1,1132	1,1107
Dollar canadien	1,4970	1,4505	1,4583	1,4736
Rand sud-africain	15,4568	14,7798	16,1731	16,3789
Livre sterling	0,9197	0,8681	0,8481	0,7720
Baht thaïlandais	39,2470	38,0822	38,5490	39,4278
Couronne tchèque	26,1010	26,7522	27,0260	27,0471

### 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, diminués 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.

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 juste 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.

Le montant des écarts d'acquisition peut être ajusté dans la période d'évaluation d'un an suivant l'acquisition.

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). 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.

L'évaluation des actifs acquis et des passifs assumés, constitués à la date de première consolidation, peuvent faire l'objet d'un ajustement pendant la période d'évaluation (un an maximum suivant la date d'acquisition) 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 font l'objet postérieurement d'un amortissement sur leur durée d'utilité, qui n'excède pas 20 ans.

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 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 incorporelles 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'une dotation complémentaire 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.

### 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 (cf. note 22 Provisions).

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'écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Ces impôts différés, en application de la norme IAS 12, ne sont pas actualisés.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés entre sociétés faisant partie d'une intégration fiscale au sein d'un même groupe national.

Le montant des crédits d'impôts recherche est classé en réduction de 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 européennes 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 ses différents financements à taux variable. Ces variations peuvent faire l'objet d'une couverture 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 par des actuaires indépendants.

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 externes 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.

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 la norme IAS 19 révisée.

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 et le rendement réel des actifs du régime ainsi que la charge de désactualisation de l'engagement de retraite sont présentées en tant que charge ou produit financier ;
- 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 à certains salariés et membres du Directoire doivent être évaluées à leur juste valeur calculée à la date d'attribution de ces options.

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, et comme pour les écarts d'acquisitions, qui par principe ne génèrent pas de flux de trésorerie indépendants, leur valeur recouvrable est déterminée au niveau 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. La liste des UGT est donnée en 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, selon les dispositions d'IAS 36.

## 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 maintenus à leur valeur comptable ou ajustés à leur valeur estimée de cession diminuée des coûts de ventes, si cette dernière est inférieure à leur valeur comptable.

## 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 global.

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 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 par 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.

## 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 2017 est principalement exposée aux variations de l'Euribor.

Le Groupe dispose d'un swap de taux d'intérêt contre les variations de l'Euribor 6 mois à échéance au 25 juillet 2018, pour un montant de 50 M€, à un taux de 1,11 %.

La juste valeur de cet instrument de couverture utilisé par le Groupe au 31 août 2017 est :

Swap	Nominal	Moins d'un an		Plus d'un an	Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers d'euros)			
EUR	50 000	50 000	–		(688)

(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 2017, l'impact de cette valeur de marché est comptabilisé en capitaux propres à hauteur de 688 K€.

Sur la base de la dette financière courante et non courante de 1 530 M€ au 31 août 2017 (voir note 21 - Dettes financières), en tenant compte de la part des emprunts à taux variable de 1 206 M€ 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 :

- 1,22 M€ hors effet des couvertures de taux ;
- 1,17 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 2017 pour couvrir les risques de change sont :

Ventes à terme Devise 1/Devise 2	Nominal	Moins d'un an		Plus d'un an	Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers de devises : Devise 1)			
USD/EUR	1 027 995 <sup>(2)</sup>	863 405	164 590		55 223
USD/GBP	94 520 <sup>(2)</sup>	82 320	12 200		(3 316)
USD/CAD	38 960 <sup>(2)</sup>	33 760	5 200		(301)
USD/MXN	50 422 <sup>(2)</sup>	42 993	7 429		(186)
USD/CZK	21 000 <sup>(2)</sup>	21 000	–		17
EUR/ZAR	122 <sup>(2)</sup>	122	–		(1)
EUR/GBP	1 029 <sup>(2)</sup>	1 029	–		(18)

(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 1 084 952 K€.

Achats à terme Devise 1/Devise 2	Nominal	Moins d'un an		Plus d'un an	Juste valeur <sup>(1)</sup> (en milliers d'euros)
		(en milliers de devises : Devise 1)			
EUR/GBP	7 425 <sup>(2)</sup>	7 425	–		48
USD/CAD	3 230 <sup>(2)</sup>	3 230	–		41
USD/GBP	6 700 <sup>(2)</sup>	6 700	–		39

(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 15 696 K€.

Valeur au bilan (en milliers d'euros)	Actif		Passif	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Couvertures de juste valeur	5 287	–	1 055	–
Couvertures de flux futurs	40 287	10 304	2 893	384

Au 31 août 2017, des couvertures de flux futurs étaient mises en place à hauteur de :

- 815 MUSD pour couvrir 83 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/EUR (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2017/2018 ;
- 85,2 MUSD pour couvrir 64 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/GBP (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2017/2018 ;
- 34,4 MUSD pour couvrir 54 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/CAD (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2017/2018 ;
- 45 MUSD pour couvrir 49 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/MXN (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2017/2018 ;
- 21 MUSD pour couvrir 21 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/CZK (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2017/2018.

L'impact de la juste valeur de ces couvertures sur les capitaux propres est positif de 47 313 K€ à la clôture, dont 9 920 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 380 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 1,11 sur l'exercice comme pour 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 1,12 à 1,22) aurait eu un impact négatif, hors couverture, de 96 M€ sur le résultat opérationnel courant.

Une variation de 10 cents (passage de 1,10 à 1,20) du dollar de conversion et de sa parité croisée avec les autres devises aurait eu un impact positif de l'ordre de 0,3 M€ sur le résultat opérationnel courant.

L'impact sur le résultat opérationnel courant des couvertures de change mises en place durant l'exercice 2016/2017 (différence entre le cours moyen mensuel des devises et le cours spot des couvertures) a été négatif de 31,7 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 montants concernés sont :

(en millions de dollars US)

	Au 31 août 2017
Actifs financiers	518,9
Passifs financiers	268,8
Position nette avant gestion	250,1
Dérivés de couverture	207,5
Position nette après couvertures	42,6

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 2017, portant sur l'exposition bilanciale 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 2017
Impact sur le résultat net <sup>(1)</sup>	3,9

(1) Sur la base d'un taux d'impôt moyen de 22,6 %.

## 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				Total	Échus et dépréciés
			(nombre de jours)					
			31-90	91-180	181-360	>361		
Clients au 31/08/2016	1 046 469	883 712	81 512	47 867	18 693	13 695	161 767	990
Clients au 31/08/2017	971 846	779 502	117 503	18 933	25 930	27 573	189 939	2 405

Les encours clients baissent de 7,1 %.

**Flux futurs liés aux passifs financiers**

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	Après 2021
Dettes financières brutes (en K€) <sup>(1)</sup>	(977 035)	(74 246)	(200 169)	(219 429)	(292 241)
Dérivés de couverture de taux (en K€) <sup>(2)</sup>	(415)	-	-	-	-
Dettes fournisseurs (en K€)	(671)	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux USD (en KUSD)	(209 213)	(24 829)	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux EUR (en K€)	54 098	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux CAD (en KCAD)	32 255	6 443	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux CZK (en KCZK)	90 783	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux GBP (en KGBP)	56 649	9 147	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux MXN (en KMXN)	687 031	139 195	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux THB (en KTHB)	-	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux ZAR (en KZAR)	1 900	-	-	-	-

(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 6 mois dont le taux variable est estimé à 0,20 sur la période considérée.

**NOTE 3 - INFORMATION SECTORIELLE**

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.

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, le Groupe est organisé autour de deux activités, qui correspondent aux secteurs reportables :

- L'activité Aerosystems regroupe principalement les activités liées au marché dit « SFE » - *Supplier Furnished Equipment*, dont les clients directs sont essentiellement constructeurs d'avions, d'hélicoptères, d'engins spatiaux. Cette activité rassemble les branches AeroSafety et Aircraft Systems.
- L'activité Aircraft Interiors rassemble principalement les activités liées au marché « BFE » - *Buyer Furnished Equipment*, dont les clients directs sont essentiellement les compagnies aériennes. Cette activité continue de rassembler les branches Seats et Cabin.

Pour effectuer ces regroupements, le Groupe a examiné les caractéristiques suivantes :

- profil des clients (marchés « SFE » ou « BFE ») qui déterminent les caractéristiques économiques et structurent les risques de ces activités ;
- environnement réglementaire ;
- positionnement dans la stratégie du Groupe.

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

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'Amérique ;
- Reste du monde.

Les informations 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.

**Description des secteurs reportables****Aerosystems**

Ce secteur conçoit, développe, produit et commercialise des :

- systèmes d'évacuation pour avions : toboggans pour aviation civile, flottabilités de secours des hélicoptères, etc. ;
- systèmes d'arrêt d'urgence pour les applications militaires et civiles ;
- systèmes et technologies élastomères, parachutes de protection (militaires et civils) ;
- systèmes de gestion de la puissance électrique, actionneurs, capteurs et moteurs électriques ;
- calculateurs embarqués, systèmes de carburant et systèmes d'oxygène ;
- systèmes hydrauliques et régulation, distribution d'eau sanitaire et blocs toilettes ;
- systèmes de télémétrie et télécommunication, conditionnement d'air à cycle de vapeur, contrôle de prélèvement d'air et de pressurisation cabine ;
- systèmes IFEC (In Flight Entertainment and Connectivity).

**Aircraft Interiors**

Ce secteur conçoit, développe, produit et commercialise, essentiellement pour l'aviation civile des :

- sièges passagers (toutes classes : première, affaire, économique) et d'équipages ;
- 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 ;
- systèmes de réfrigération, trolleys, galleys, containers cargo, etc.

Concernant la concentration du portefeuille client, le Groupe a deux clients avec lesquels il réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 1 228,3 M€ provenant des différents secteurs opérationnels, contre un client qui réalisait plus de 10 % du chiffre d'affaires, soit 595,8 M€ l'année précédente.

## 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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	592 068	469 976	680 389	128 944	289 274	2 160 651
Activités Aircraft Interiors	114 825	590 578	1 104 338	283 815	953 969	3 047 525
<b>TOTAL</b>	<b>706 893</b>	<b>1 060 554</b>	<b>1 784 727</b>	<b>412 759</b>	<b>1 243 243</b>	<b>5 208 176</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	618 244	474 147	689 109	113 601	339 908	2 235 009
Activités Aircraft Interiors	84 692	692 082	1 001 318	272 911	841 130	2 892 133
<b>TOTAL</b>	<b>702 936</b>	<b>1 166 229</b>	<b>1 690 427</b>	<b>386 512</b>	<b>1 181 038</b>	<b>5 127 142</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

### 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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	1 023 912	126 115	839 670	24 212	146 742	2 160 651
Activités Aircraft Interiors	586 899	637 489	1 742 231	60 285	20 621	3 047 525
<b>TOTAL</b>	<b>1 610 811</b>	<b>763 604</b>	<b>2 581 901</b>	<b>84 497</b>	<b>167 363</b>	<b>5 208 176</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	1 065 640	114 686	886 944	23 921	143 818	2 235 009
Activités Aircraft Interiors	523 652	668 115	1 619 158	50 795	30 413	2 892 133
<b>TOTAL</b>	<b>1 589 292</b>	<b>782 801</b>	<b>2 506 102</b>	<b>74 716</b>	<b>174 231</b>	<b>5 127 142</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

### 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 2016 <sup>(1)</sup></b>			
Activités Aerosystems	2 275 950	(115 299)	2 160 651
Activités Aircraft Interiors	3 218 810	(171 285)	3 047 525
<b>TOTAL</b>	<b>5 494 760</b>	<b>(286 584)</b>	<b>5 208 176</b>
<b>Au 31 août 2017</b>			
Activités Aerosystems	2 339 990	(104 981)	2 235 009
Activités Aircraft Interiors	3 063 108	(170 975)	2 892 133
<b>TOTAL</b>	<b>5 403 098</b>	<b>(275 956)</b>	<b>5 127 142</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	186 950	17 373	158 785	3 508	10 336	<b>376 952</b>
Activités Aircraft Interiors	25 912	107 781	(246 510)	3 707	9 607	<b>(99 503)</b>
Société Zodiac Aerospace	(7 810)	–	(44)	–	–	<b>(7 854)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>205 052</b>	<b>125 154</b>	<b>(87 769)</b>	<b>7 215</b>	<b>19 943</b>	<b>269 595</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	190 534	14 999	145 847	2 097	12 875	<b>366 352</b>
Activités Aircraft Interiors	(12 018)	(2 114)	(122 380)	(15 513)	7 346	<b>(144 679)</b>
Société Zodiac Aerospace	(3 450)	–	(658)	–	–	<b>(4 108)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>175 066</b>	<b>12 885</b>	<b>22 809</b>	<b>(13 416)</b>	<b>20 221</b>	<b>217 565</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**Note 3.5 - Résultat net par branche**

(en milliers d'euros)	Activités Aerosystems	Activités Aircraft Interiors	Société Zodiac Aerospace	Total
<b>Au 31 août 2016 <sup>(1)</sup></b>				
Résultat net	239 230	(115 262)	(16 090)	<b>107 878</b>
<b>Au 31 août 2017</b>				
Résultat net	243 598	(141 576)	(28 589)	<b>73 433</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	(9 628)	326	(692)	374	(763)	<b>(10 383)</b>
Activités Aircraft Interiors	(707)	1 308	(11 049)	(2 753)	(823)	<b>(14 024)</b>
Société Zodiac Aerospace	(19 467)	–	2 131	–	–	<b>(17 336)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(29 802)</b>	<b>1 634</b>	<b>(9 610)</b>	<b>(2 379)</b>	<b>(1 586)</b>	<b>(41 743)</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	(18 042)	(677)	226	235	(228)	<b>(18 486)</b>
Activités Aircraft Interiors	(2 831)	(5 976)	(17 803)	(300)	(1 592)	<b>(28 502)</b>
Société Zodiac Aerospace	(19 277)	–	2 615	–	–	<b>(16 662)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(40 150)</b>	<b>(6 653)</b>	<b>(14 962)</b>	<b>(65)</b>	<b>(1 820)</b>	<b>(63 650)</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	(61 387)	(3 942)	(55 335)	(1 123)	(1 707)	<b>(123 494)</b>
Activités Aircraft Interiors	(8 718)	(12 082)	97 071	(805)	(1 047)	<b>74 419</b>
Société Zodiac Aerospace	6 469	–	3 004	–	–	<b>9 473</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(63 636)</b>	<b>(16 024)</b>	<b>44 740</b>	<b>(1 928)</b>	<b>(2 754)</b>	<b>(39 602)</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	(44 002)	(283)	(49 676)	(718)	(2 615)	<b>(97 294)</b>
Activités Aircraft Interiors	5 909	(12 139)	48 899	4 984	(1 264)	<b>46 389</b>
Société Zodiac Aerospace	22 928	–	(3 265)	–	–	<b>19 663</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(15 165)</b>	<b>(12 422)</b>	<b>(4 042)</b>	<b>4 266</b>	<b>(3 879)</b>	<b>(31 242)</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	627 113	33 697	510 169	29 966	7 520	<b>1 208 465</b>
Activités Aircraft Interiors	34 550	543 799	837 894	3 997	1 368	<b>1 421 608</b>
Société Zodiac Aerospace	18 186	–	(18)	–	–	<b>18 168</b>
<b>TOTAL</b>	<b>679 849</b>	<b>577 496</b>	<b>1 348 045</b>	<b>33 963</b>	<b>8 888</b>	<b>2 648 241</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	618 689	34 227	501 292	28 757	7 056	<b>1 190 021</b>
Activités Aircraft Interiors	35 830	528 024	779 670	4 416	1 720	<b>1 349 660</b>
Société Zodiac Aerospace	27 369	–	(17)	–	–	<b>27 352</b>
<b>TOTAL</b>	<b>681 888</b>	<b>562 251</b>	<b>1 280 945</b>	<b>33 173</b>	<b>8 776</b>	<b>2 567 033</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	275 359	26 797	190 559	6 947	40 402	<b>540 064</b>
Activités Aircraft Interiors	121 798	107 436	519 872	25 249	45 705	<b>820 060</b>
Société Zodiac Aerospace	–	–	–	–	–	<b>–</b>
<b>TOTAL</b>	<b>397 157</b>	<b>134 233</b>	<b>710 431</b>	<b>32 196</b>	<b>86 107</b>	<b>1 360 124</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	259 182	24 681	193 431	4 620	40 252	<b>522 166</b>
Activités Aircraft Interiors	93 963	130 376	369 499	24 956	40 845	<b>659 639</b>
Société Zodiac Aerospace	–	–	–	–	–	<b>–</b>
<b>TOTAL</b>	<b>353 145</b>	<b>155 057</b>	<b>562 930</b>	<b>29 576</b>	<b>81 097</b>	<b>1 181 805</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	213 046	22 570	183 693	4 021	23 718	<b>447 048</b>
Activités Aircraft Interiors	99 021	113 319	372 252	9 011	3 211	<b>596 814</b>
Société Zodiac Aerospace	2 607	–	–	–	–	<b>2 607</b>
<b>TOTAL</b>	<b>314 674</b>	<b>135 889</b>	<b>555 945</b>	<b>13 032</b>	<b>26 929</b>	<b>1 046 469</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	215 359	21 232	173 122	3 187	18 054	<b>430 954</b>
Activités Aircraft Interiors	49 277	91 458	383 921	8 787	4 432	<b>537 875</b>
Société Zodiac Aerospace	3 017	–	–	–	–	<b>3 017</b>
<b>TOTAL</b>	<b>267 653</b>	<b>112 690</b>	<b>557 043</b>	<b>11 974</b>	<b>22 486</b>	<b>971 846</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	77 481	5 628	33 027	379	864	<b>117 379</b>
Activités Aircraft Interiors	33 323	64 098	91 959	1 220	1 913	<b>192 513</b>
Société Zodiac Aerospace	4 169	–	–	–	–	<b>4 169</b>
<b>TOTAL</b>	<b>114 973</b>	<b>69 726</b>	<b>124 986</b>	<b>1 599</b>	<b>2 777</b>	<b>314 061</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	76 776	5 369	30 812	181	1 517	<b>114 655</b>
Activités Aircraft Interiors	41 129	75 831	53 170	2 228	2 299	<b>174 657</b>
Société Zodiac Aerospace	4 257	–	2 300	–	–	<b>6 557</b>
<b>TOTAL</b>	<b>122 162</b>	<b>81 200</b>	<b>86 282</b>	<b>2 409</b>	<b>3 816</b>	<b>295 869</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**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 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	126 081	11 502	72 962	2 313	8 079	<b>220 937</b>
Activités Aircraft Interiors	50 779	60 059	167 661	12 977	14 018	<b>305 494</b>
Société Zodiac Aerospace	15 620	–	–	–	–	<b>15 620</b>
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>192 480</b>	<b>71 561</b>	<b>240 623</b>	<b>15 290</b>	<b>22 097</b>	<b>542 051</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	115 563	9 817	71 098	1 480	6 209	<b>204 167</b>
Activités Aircraft Interiors	34 007	80 863	124 678	14 267	13 662	<b>267 477</b>
Société Zodiac Aerospace	34 535	–	–	–	–	<b>34 535</b>
<b>TOTAL <sup>(3)</sup></b>	<b>184 105</b>	<b>90 680</b>	<b>195 776</b>	<b>15 747</b>	<b>19 871</b>	<b>506 179</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

(2) Paiements effectués du 1<sup>er</sup> au 10 septembre 2016 : 184,7 M€..

(3) Paiements effectués du 1<sup>er</sup> au 10 septembre 2017 : 175,9 M€.

**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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2016 <sup>(1)</sup></b>						
Activités Aerosystems	88 899	4 741	22 319	356	5 905	122 220
Activités Aircraft Interiors	15 025	18 091	52 351	9 406	3 814	98 687
Société Zodiac Aerospace	7 767	-	-	-	-	7 767
<b>TOTAL</b>	<b>111 691</b>	<b>22 832</b>	<b>74 670</b>	<b>9 762</b>	<b>9 719</b>	<b>228 674</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	94 365	4 673	22 848	336	5 560	127 782
Activités Aircraft Interiors	17 289	18 697	51 880	9 955	3 918	101 739
Société Zodiac Aerospace	18 661	-	-	-	-	18 661
<b>TOTAL</b>	<b>130 315</b>	<b>23 370</b>	<b>74 728</b>	<b>10 291</b>	<b>9 478</b>	<b>248 182</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

**Note 3.14 - Ratio BFR opérationnel sur chiffres d'affaires <sup>(1)</sup>**

(en %)	France	Autres pays d'Europe	États-Unis	Autres pays d'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2016 <sup>(2)</sup></b>						
Activités Aerosystems	33,3 %	29,9 %	34,4 %	35,6 %	26,2 %	33,0 %
Activités Aircraft Interiors	27,5 %	23,2 %	38,4 %	35,2 %	181,1 %	34,0 %
Société Zodiac Aerospace	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30,4 %</b>	<b>24,3 %</b>	<b>37,1 %</b>	<b>35,3 %</b>	<b>45,3 %</b>	<b>33,3 %</b>
<b>Au 31 août 2017</b>						
Activités Aerosystems	31,4 %	29,6 %	32,7 %	27,1 %	24,3 %	31,3 %
Activités Aircraft Interiors	19,3 %	19,2 %	38,2 %	40,2 %	108,6 %	30,9 %
Société Zodiac Aerospace	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>25,5 %</b>	<b>20,7 %</b>	<b>36,3 %</b>	<b>36,0 %</b>	<b>39,1 %</b>	<b>30,4 %</b>

(1) BFR Opérationnel = stocks + clients - fournisseurs.

(2) La division Connected Cabin (ex-Entertainment), qui était incluse au 31 août 2016 dans les activités Aircraft Interiors, a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2016 aux activités Aerosystems, suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

(3) Le ratio Besoin en Fonds de Roulement opérationnel sur chiffre d'affaires (converti au taux de clôture d'août 2017 sur les deux exercices), passe de 33,3 % en août 2016 à 30,4 % du chiffre d'affaires en août 2017.

**NOTE 4 - PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Ventes de biens	4 717 184	4 834 383
Prestations de services	409 958	373 793
Intérêts	1 981	1 935
Redevances	2 473	5 158
<b>TOTAL</b>	<b>5 131 596</b>	<b>5 215 269</b>

**NOTE 5 - CHARGES DE PERSONNEL****Note 5.1 - Information sur la composition des charges**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Salaires et charges <sup>(1)</sup>	1 651 581	1 553 928
Participation	11 066	10 912
Juste valeur des stock-options et actions gratuites	5 533	5 611
<b>TOTAL</b>	<b>1 668 180</b>	<b>1 570 451</b>

(1) Dont 696 K€ de charges sociales liées aux stock-options au 31 août 2016. Aucune charge sociale enregistrée au 31 août 2017 en raison du changement de législation.

## Note 5.2 - Paiements en actions

### 1) Options de souscription d'actions

Les Assemblées Générales Mixtes du 8 janvier 2008, du 10 janvier 2011 et du 8 janvier 2014 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 31/08/2017
10/12/2009	4,72	10/12/2017	55 420
10/12/2010	10,15	10/12/2018	156 205
29/12/2011	12,47	29/12/2019	269 925
13/05/2013	18,91	13/05/2021	201 462
04/12/2013	24,34	04/12/2021	409 756
12/02/2015	29,50	12/02/2023	635 215
<b>TOTAL</b>			<b>1 727 983</b>

Il est rappelé que suite à approbation des résolutions par l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, il n'est plus attribué d'options de souscription d'actions.

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	2016/2017	2015/2016
<b>Au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>2 825 413</b>	<b>3 685 468</b>
Émises	-	-
Annulées	(184 750)	(115 699)
Expirées	(53 125)	(76 180)
Exercées	(859 555)	(668 176)
<b>Au 31 août</b>	<b>1 727 983</b>	<b>2 825 413</b>
<b>Prix moyen pondéré d'exercice au 31 août (en euros)</b>	<b>21,84 €</b>	<b>18,03 €</b>

Au total, au cours de l'exercice 2016/2017, les exercices d'options de souscription d'actions se sont traduits par la création de l'équivalent de 859 555 actions.

Les 859 555 levées d'options exercées au cours de l'exercice 2016/2017 ont donné lieu à l'émission de 859 555 actions entre le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et le 31 août 2017, à un prix d'attribution moyen de 12,574 €.

La charge comptabilisée sur l'exercice, au titre des options de souscription d'actions et des actions gratuites, s'élève à 5 533 K€, contre 5 611 K€ sur l'exercice 2015/2016.

À ces montants, venaient s'ajouter 696 K€ de charges sociales sur l'exercice 2015/2016. Aucune charge sociale n'a été comptabilisée sur l'exercice 2016/2017.

### 2) Attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan annuel, il a été attribué 630 050 actions gratuites. Pour chaque bénéficiaire, hormis les membres du Comité Exécutif Restreint (pour ceux-ci, voir le chapitre « Rémunérations et avantages »), l'acquisition des actions gratuites le sera à la hauteur de 100 % de la quotité totale sous condition de présence au terme de trois ans, soit le 12 mai 2020 (sauf cas de décès), condition à laquelle viendra s'ajouter une condition de performance pour 50 % de la quotité totale.

Les actions, au titre de la condition de performance, sont acquises en fonction de la réalisation de deux objectifs, appréciés sur une période de trois exercices consécutifs, fixés dans le *Business Plan* du Groupe : la moyenne de l'EBITA calculée sur ces trois exercices et le taux de croissance organique du Chiffre d'Affaires, calculé sur cette même période. Ces objectifs seront comparés à la réalisation à l'issue de la période de référence, et le total des deux taux d'atteinte, factorisés selon leur poids respectif, donnera le taux d'atteinte global de l'objectif de performance.

Les actions seront acquises comme suit :

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

	Actions 3 + 2 attribuées en mai 2017 <sup>(1)</sup>	Actions 3 + 0 attribuées en mai 2017 <sup>(2)</sup>
Juste valeur	19,36 €	21,25 €
Facteurs du modèle d'évaluation Black & Scholes utilisé :		
- prix de l'action à la date d'octroi	22,89 €	22,89 €
- volatilité estimée	44,00 %	44,00 %
- taux d'intérêt sans risque	(0,04) %	(0,04) %
- taux de dividende espéré de l'action	1,50 %	1,50 %

(1) Période d'acquisition de trois ans, période de conservation de deux ans.

(2) Période d'acquisition de trois ans, pas de période de conservation.

Il a également été attribué 10 actions à chaque salarié en France pour un total de 73 890 actions gratuites soumises uniquement à une condition de présence au terme de trois ans, soit le 12 mai 2020.

Le nombre d'actions gratuites attribuées aux salariés du Groupe au cours de l'exercice a évolué de la façon suivante :

Nombre d'actions gratuites attribuées en circulation	2016/2017	2015/2016
<b>Au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>1 104 638</b>	<b>617 156</b>
Attribuées	703 940	766 601
Acquises	(133 899)	(162 175)
Annulées	(113 905)	(116 944)
<b>Au 31 août</b>	<b>1 560 774</b>	<b>1 104 638</b>

### 3) Options de souscription d'actions 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 2015/2016.

Il y a eu trois levées de la part d'un membre du Directoire au cours de l'exercice 2016/2017, pour 41 670, 67 500 et 89 950 options. Ces levées se sont traduites par la création de 199 120 titres.

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

Les mandataires sociaux ne bénéficient plus de la faculté d'opter au choix pour des options de souscription d'actions ou des actions de performance ; ils ne peuvent 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 de performance (sous forme d'actions gratuites) 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 trois ans après la date d'attribution (à cette condition s'ajoute une durée de conservation de deux ans après la date d'acquisition).

**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 s'apprécie sur une période de trois exercices consécutifs fixés dans le *Business Plan* du Groupe : la moyenne de l'EBITA calculée sur ces trois exercices et le taux de croissance organique du Chiffre d'Affaires, calculé sur cette même période. Ces objectifs seront comparés à la réalisation à l'issue de la période de référence, et le total des deux taux d'atteinte, factorisés selon leur poids respectif, donnera le taux d'atteinte global de l'objectif de performance.

Les actions seront acquises comme suit :

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

**4) Options de souscription d'actions et d'actions gratuites des salariés du Groupe en bénéficiaire**

Au cours de l'exercice, il a été attribué à 227 personnes non membres du Comité Exécutif Restreint une quantité totale de 403 950 actions gratuites (plan annuel).

Ces actions gratuites sont soumises à une condition de présence et à des conditions de performance (pour 50 % de la quotité totale).

Le total des 10 plus fortes attributions d'actions gratuites s'élève à 246 000 actions.

Au cours de l'exercice 2016/2017, la somme des 10 premières levées d'options est de 380 670 options.

Hors membres du Comité Exécutif Restreint, la somme des 10 premières levées au cours de l'exercice a été de 151 550 options.

**NOTE 6 - VARIATION DE STOCKS <sup>(1)</sup>**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Variation des stocks comptabilisée au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	(110 541)	71 607
Dépréciations des stocks dotées au cours de l'exercice	(21 045)	(64 206)
Reprises de dépréciations des stocks au cours de l'exercice	13 167	12 027
<b>TOTAL</b>	<b>(118 419)</b>	<b>19 428</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 24,0 % à fin août 2017, contre 26,3 % sur l'exercice précédent, à taux constant.

**NOTE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Résultat sur cession d'immobilisations	(1 501)	(2 174)
Coûts de restructuration	-	-
Autres	(97)	1 375
<b>TOTAL</b>	<b>(1 598)</b>	<b>(799)</b>

**NOTE 8 - ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS NON COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Coûts de restructuration <sup>(1)</sup>	(7 232)	(2 200)
Pertes de valeur <sup>(2)</sup>	-	(57 540)
Amortissements d'immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	(13 065)	(17 482)
Frais d'acquisition	-	-
Autres <sup>(4)</sup>	(27 204)	1 557
<b>TOTAL</b>	<b>(47 501)</b>	<b>(75 665)</b>

(1) Au 31 août 2016 et au 31 août 2017, ce montant inclut des coûts de restructuration sur plusieurs sites de production aux États-Unis.

(2) Dépréciation de la marque Contour.

(3) Amortissement des carnets de commandes et portefeuille clients valorisés lors des acquisitions.

(4) Au 31 août 2017, ce montant inclut des frais liés au projet de rapprochement des groupes Zodiac Aerospace et Safran.

**NOTE 9 - COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET**

	31/08/2017	31/08/2016
Produits financiers	1 981	1 935
Différences de change	(5 818)	(467)
Différence entre cours spot et cours à terme sur devise	(18 607)	(5 011)
<b>PRODUITS / (CHARGES) DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(22 444)</b>	<b>(3 543)</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(39 285)</b>	<b>(35 799)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(61 729)</b>	<b>(39 342)</b>

Le coût de l'endettement financier net augmente de 22,4 M€, principalement du fait de l'impact des points de terme sur couvertures de change prises pour couvrir notre exposition nette de transaction aux variations des devises. Cet impact est de 18,6 M€ sur l'exercice. L'encours moyen de financement a augmenté de l'ordre de 100 M€, mais le coût moyen de nos crédits s'est établi à 2,01 % sur la période, contre 2,03 % sur l'exercice précédent ; et le coût complet de nos ressources financières (y compris les coûts liés aux prestations bancaires diverses) à 2,29 %, contre 2,26 % sur l'exercice précédent.

**NOTE 10 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Dotations et reprises de provisions	269	626
Charges de désactualisation des indemnités de retraite nettes des rendements	(2 190)	(3 027)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 921)</b>	<b>(2 401)</b>

**NOTE 11 - IMPÔTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
<b>1) Bilan</b>		
<b>Impôts différés :</b>		
- Impôts différés débiteurs	14 627	6 102
- Impôts différés créditeurs	(149 805)	(148 323)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(135 178)</b>	<b>(142 221)</b>
<b>Ventilation du montant net par nature :</b>		
- Avantages sociaux	54 657	64 061
- Dépréciation de stocks et frais généraux stockés	56 536	53 453
- Profits sur stock final	39 445	36 944
- Frais de développement	(158 045)	(165 278)
- Écarts d'acquisition <sup>(1)</sup>	(192 611)	(187 406)
- Retraitement provisions règlementées	(6 104)	(6 031)
- Déficit reportables <sup>(2)</sup>	53 145	-
- Autres <sup>(3)</sup>	17 799	62 036
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(135 178)</b>	<b>(142 221)</b>
<b>2) Compte de résultat</b>		
<b>Impôts différés / impôts exigibles :</b>		
- impôts différés	27 450	4 044
- impôts exigibles	(58 692)	(43 646)
<b>IMPÔTS</b>	<b>(31 242)</b>	<b>(39 602)</b>
<b>3) CRÉDITS D'IMPÔT OU PERTES FISCALES NON RECONNUS<sup>(4)</sup></b>	<b>18 803</b>	<b>10 942</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'activation de la perte fiscale nette réalisée par les sociétés américaines au cours de la période.

(3) La variation de ce poste provient essentiellement des reprises de provisions pour risques précédemment non déduites fiscalement.

(4) Le montant au 31 août 2017 n'inclut pas de montant à échéance à moins d'un an. La variation par rapport au 31 août 2016 provient essentiellement des pertes de l'activité Seats UK.

**Taux effectif d'impôt**

(en milliers d'euros)

	31/08/2017	31/08/2016
<b>Résultat net</b>	<b>73 433</b>	<b>107 878</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(1 739)</b>	<b>(4 707)</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(31 242)</b>	<b>(39 602)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>106 414</b>	<b>152 187</b>
<b>Taux d'impôt</b>	<b>34,43 %</b>	<b>38,00 %</b>
Impôt théorique	(36 638)	(57 831)
Impact des taux d'impôt des autres pays	(15 658)	16 429
Crédit d'impôt à la formation	96	139
Autres	20 958	1 661
<b>IMPÔT CONSOLIDÉ</b>	<b>(31 242)</b>	<b>(39 602)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>29,36 %</b>	<b>26,02 %</b>

Les actifs d'impôts exigibles figurant au bilan pour un montant net de 107 M€ au 31 août 2017 sont composés principalement des créances d'impôts nettes liées aux déficits fiscaux qui seront recouverts par l'imputation sur l'impôt payé au titre des exercices précédents, des acomptes versés au titre de l'impôt des sociétés en France et aux États-Unis, de créances de crédits d'impôts recherche et pour la compétitivité et l'emploi, et de TVA.

À la suite d'une décision récente du Conseil Constitutionnel, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une créance d'impôt de 9,5 M€, qui correspond au remboursement attendu des contributions de 3 % sur les dividendes acquittées par Zodiac Aerospace SA entre 2014 et 2017, jugées inconstitutionnelles.

L'effet bénéfique de la prise en compte de la créance fiscale relative à la contribution de 3 % est compensé notamment par la dépréciation des pertes fiscales de l'activité Seats UK, pour un montant équivalent.

**NOTE 12 - RÉSULTAT PAR ACTION**

		31/08/2017	31/08/2016
<b>Numérateur (en milliers d'euros) :</b>			
Résultat net part du Groupe <sup>(1)</sup>	(a)	68 431	105 894
<b>Dénominateur :</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice	(b)	278 606 718	276 858 756
Options de souscription et d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites		1 863 393	1 890 446
Nombre moyen pondéré d'actions dilué sur l'exercice	(c)	280 470 111	278 749 202
<b>Résultat net par action (en euros)</b>	<b>(a) / (b)</b>	<b>0,246</b>	<b>0,382</b>
<b>Résultat net par action dilué (en euros)</b>	<b>(a) / (c)</b>	<b>0,244</b>	<b>0,380</b>
<b>Résultat net par action retraité impact IFRS 3 (en euros) <sup>(2)</sup></b>		<b>0,278</b>	<b>0,591</b>
<b>Résultat net par action dilué retraité impact IFRS 3 (en euros) <sup>(2)</sup></b>		<b>0,276</b>	<b>0,587</b>

(1) Conformément à la norme IAS 33, le résultat net part du Groupe servant de base au calcul du résultat net par action, a été retraité des intérêts nets de l'emprunt hybride.

(2) Au 31 août 2016, le résultat net est retraité de la dépréciation de la marque Contour.

**NOTE 13 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET ÉCARTS D'ACQUISITION****Note 13.1 - Écarts d'acquisition**

(en milliers d'euros)

	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Modification Reclassement	Dépréciation	Solde au 31/08/2016
Brut	2 134 845	(25 573)	–	(2 826)	–	2 106 446
Dépréciation	111 491	268	–	–	–	111 759
<b>Valeur nette des écarts d'acquisition</b>	<b>2 023 354</b>	<b>(25 841)</b>	<b>–</b>	<b>(2 826)</b>	<b>–</b>	<b>1 994 687</b>

	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Modification Reclassement <sup>(1)</sup>	Dépréciation	Solde au 31/08/2017
Brut	2 106 446	(83 623)	–	2 421	–	2 025 244
Dépréciation	111 759	(2 395)	–	567	–	109 931
<b>Valeur nette des écarts d'acquisition</b>	<b>1 994 687</b>	<b>(81 228)</b>	<b>–</b>	<b>1 854</b>	<b>–</b>	<b>1 915 313</b>

(1) Reclassé du poste autres actifs incorporels.

Les unités et groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) identifiés par le Groupe au sens de la norme IAS 36 « Dépréciations d'actifs » correspondent à l'organisation opérationnelle du Groupe, par branche d'activité, ou pour la branche Aerosystems, par lignes de produits. Elles sont au nombre de 9.

Les écarts d'acquisition nets se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/08/2017			31/08/2016 Net
	Brut	Dépréciation	Net	
<b>UGT <sup>(1)</sup>:</b>				
AeroSafety	100,8	4,7	96,1	101,1
Aircraft	486,2	40,0	446,2	456,3
Telemetry	48,6	12,6	36,0	36,0
Water and waste	159,8	26,4	133,4	140,9
Connected Cabin	55,6	–	55,6	57,9
Seats	329,9	26,2	303,7	321,9
Commercial Interiors	422,4	–	422,4	443,8
Premium Interiors	223,4	–	223,4	237,3
Equipments	198,5	–	198,5	199,4
<b>TOTAL</b>	<b>2 025,2</b>	<b>109,9</b>	<b>1 915,3</b>	<b>1 994,6</b>

(1) Voir définition dans la note 1-W.

**Projections de flux de trésorerie**

La valeur recouvrable des UGT est déterminée par référence à leur valeur d'utilité, basée sur les projections de flux de trésorerie établis à partir des plans d'affaires sur une période de 4 ans.

Les plans d'affaires de Zodiac Aerospace sont établis par les entités opérationnelles. Ils sont revus et amendés par les responsables financiers et opérationnels de la branche ainsi que par la direction financière du Groupe, le Comité Exécutif et le Directoire (approche *bottom-up*).

Spécifiquement, les prévisions de chiffre d'affaires sont établies sur la base de celles émises par les avionneurs (carnet de commandes notamment), d'autres sources externes (communiqués de presse, presse du secteur...) et les meilleures estimations du management (négociations commerciales en cours, retour des salons aéronautiques...). Ces sources font l'objet d'une veille permanente par le Groupe, et les prévisions font l'objet de révisions en fonction de l'évolution de notre activité et des éléments nouveaux en provenance des avionneurs et de ces sources externes.

Au-delà de l'horizon de 4 ans, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance attendu des marchés considérés. Comme pour l'exercice précédent, le taux de croissance à l'infini a été maintenu à 2 % pour toutes les UGT.

**Prévisions concernant les UGT « Seats » et « Commercial Interiors »**

Les difficultés opérationnelles rencontrées par les UGT « Seats » et « Commercial Interiors » présentées le 14 mars et le 28 avril 2017 ont été prises en compte dans l'élaboration des prévisions de trésorerie dès avril 2017. Elles ont impacté le calendrier et le volume des prévisions de vente, ainsi que les coûts de production associés sous forme de surcoûts liés à la production industrielle et aux plans de remédiation mis en place, diminuant le taux de marge d'EBITA des plans d'affaires. Ces effets ont été réappréciés dans le cadre du test annuel.

Les projections de flux de trésorerie des plans d'affaires ont également pris en compte les impacts des différents plans de remédiation communiqués au marché tels que :

- plan de relance industriel : ajout de nouvelles sources internes et externes pour les coques de sièges, ajout de capacités supplémentaires...
- plan de transformation « Focus » : focus sur la chaîne d'approvisionnement, sur la gestion des stocks et sur la planification intégrée des ventes et des opérations, densification du reporting opérationnel, redéploiement des procédures internes « Back to Basics ».

Le Groupe se rapprochera de son niveau de rentabilité historique (avant difficultés opérationnelles majeures) en fin de période de prévisions de 4 ans sur la base d'une parité de change Euro / Dollar favorable (dollar fort) et avec une part relative des activités différente en tenant compte des évolutions technologiques.

**Détermination des principales hypothèses clés**

- Le taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe qui ressort à 8,0 % pour l'ensemble des UGT pour 2015/2016 et pour 2016/2017. Ce taux est corroboré par un expert indépendant et s'appuie sur les hypothèses suivantes :
  - 1) Le taux de rentabilité attendu qui correspond à l'actualisation des excédents de trésorerie.
  - 2) Le taux de risque qui intègre la variabilité anticipée des mouvements du cours de bourse de l'action concernée (notamment changements d'environnement économique, notation des agences de rating financier et risque sectoriel).
  - 3) Le calcul du coefficient d'illiquidité qui prend en compte la liquidité structurelle (part flottante de la capitalisation boursière) et la liquidité conjoncturelle (volumes de transaction constatés en bourse à court terme).

Le Groupe est présent dans 16 pays stables politiquement. Les UGT et activités sous-jacentes sont mondiales. Les risques sont pris en compte, le cas échéant, dans la détermination des cash flows par l'appréciation des marges dégagées.

- Le taux de croissance à l'infini fixé à 2 % pour les exercices 2015/2016 et 2016/2017.
- Le taux de change euro / dollar fixe de 1,18 (taux de clôture) sur l'ensemble de la période avec des parités croisées contre le dollar pour les autres monnaies de transaction (GBP, CAD, MXN, THB, CZK), qui diffère de l'hypothèse prise pour l'exercice 2015/2016 fixée à 1,15.

**Résultats des tests de dépréciation par UGT**

Sur la base des éléments précédents, le Groupe a réalisé un test de perte de valeur sur l'ensemble des UGT. Ce test n'a pas conduit à reconnaître une perte de valeur sur l'exercice 2016/2017 ; de même qu'il n'avait pas conduit à en reconnaître une sur l'exercice 2015/2016.

**Analyses de sensibilité**

Dans le cadre de la clôture des comptes au 31 août 2017, le Groupe a effectué pour chaque UGT une analyse de sensibilité au taux de clôture en dégradant les hypothèses clés suivantes de 50 points de base :

- variation du taux d'actualisation ;
- variation du taux de croissance long terme ;
- variation du taux de marge pour chaque année du plan d'affaires, y compris en année perpétuelle.

Ces variations d'hypothèses prises individuellement ou collectivement n'amènent pas à constater de perte de valeurs. Prises collectivement, elles feraient baisser l'excédent de la valeur recouvrable des UGT par rapport à leur valeur comptable de 24 % à 45 %, excepté pour l'UGT Commercial Interiors pour laquelle cet excédent baisserait de 81 %.

**Note 13.2 - Immobilisations incorporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclassements <sup>(3)</sup>	Solde au 31/08/2017
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	626 053	(15 914)	-	55 635	-	-	665 774
Brevets et marques	85 865	(1 315)	-	7	(15)	-	84 542
Logiciels	101 252	(1 967)	-	10 768	(1 682)	675	109 046
Carnets de commande et portefeuilles clients <sup>(2)</sup>	164 215	(8 319)	-	-	-	-	155 896
Autres actifs incorporels	31 358	(1 808)	-	9 739	-	(1 948)	37 341
<b>TOTAL</b>	<b>1 008 844</b>	<b>(29 323)</b>	<b>-</b>	<b>76 149</b>	<b>(1 697)</b>	<b>(1 273)</b>	<b>1 052 700</b>

(1) Frais engagés essentiellement pour les programmes A350, G8000, Embraer E-Jet, A330 et B777X. 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 229,5 M€ en 2016/2017, contre 298,6 M€ en 2015/2016, soit une diminution de 231 %, et de - 16,3 % à taux constants.

(2) Valorisés lors des acquisitions.

(3) Dont 2 421 K€ reclassés dans les écarts d'acquisition.

**Note 13.3 - Immobilisations incorporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclassements <sup>(3)</sup>	Solde au 31/08/2017
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	160 550	(5 144)	-	37 821	-	-	193 227
Brevets et marques	10 631	(429)	-	520	-	-	10 722
Logiciels	81 494	(1 586)	-	9 636	(1 645)	(5)	87 894
Carnets de commande et portefeuilles clients <sup>(2)</sup>	98 271	(5 422)	-	12 543	-	-	105 392
Autres actifs incorporels	4 243	(223)	-	188	-	(564)	3 644
<b>TOTAL</b>	<b>355 290</b>	<b>(12 804)</b>	<b>-</b>	<b>60 708</b>	<b>(1 645)</b>	<b>(569)</b>	<b>400 980</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>653 554</b>	<b>(16 519)</b>	<b>-</b>	<b>15 441</b>	<b>(52)</b>	<b>(704)</b>	<b>651 720</b>

(1) Amortissements réalisés essentiellement sur les programmes A350, B787 et A380.

(2) Valorisés lors des acquisitions.

(3) Dont 567 K€ reclassés dans les écarts d'acquisition.

**NOTE 14 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Le bâtiment de production à Liberty (USA), classé au 31 août 2016 en actifs détenus en vue de la vente, a été remis en service partiellement durant l'exercice suite à une augmentation de la production ; ce bâtiment n'est plus à vendre au 31 août 2017 et a été reclassé dans les immobilisations pour une valeur de 4 002 K€ en brut et de 3 306 K€ en amortissement.

**Note 14.1 - Immobilisations corporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Solde au 31/08/2017
Terrains et agencements terrains	20 920	(515)	-	81	(10)	727	21 203
Constructions et aménagements	355 670	(8 944)	-	18 580	(3 787)	12 547	374 066
Matériel, mobilier, agencement et autres	881 911	(27 456)	-	71 618	(23 045)	19 683	922 711
Immobilisations en cours	49 343	(1 095)	-	28 848	(194)	(29 656)	47 246
<b>TOTAL</b>	<b>1 307 844</b>	<b>(38 010)</b>	<b>-</b>	<b>119 127</b>	<b>(27 036)</b>	<b>3 301</b>	<b>1 365 226</b>

**Note 14.2 - Immobilisations corporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclassements	Solde au 31/08/2017
Terrains et agencements terrains	2 101	(60)	-	153	-	-	2 194
Constructions et aménagements	184 934	(4 691)	-	19 426	(3 271)	3 573	199 971
Matériel, mobilier, agencement et autres	627 821	(19 604)	-	79 509	(21 514)	198	666 410
<b>TOTAL</b>	<b>814 856</b>	<b>(24 355)</b>	<b>-</b>	<b>99 088</b>	<b>(24 785)</b>	<b>3 771</b>	<b>868 575</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>492 988</b>	<b>(13 655)</b>	<b>-</b>	<b>20 039</b>	<b>(2 251)</b>	<b>(470)</b>	<b>496 651</b>

### Contrats de locations financement

Les immobilisations corporelles incluent les éléments suivants pris en location financement :

(en milliers d'euros)	31/08/2017
<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 - CLIENTS

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 170,6 M€ au 31 août 2017, contre 97 M€ au 31 août 2016.

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.

### NOTE 16 - AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les autres actifs financiers non courants qui figurent au bilan pour 18 214 K€ sont composés principalement :

- d'un compte rémunéré au taux EONIA pour 875 K€<sup>(1)</sup> ;
- d'instruments financiers pour 10 302 K€ ;
- le solde étant essentiellement composé de dépôts et cautionnements.

(1) Montants de trésorerie représentant le solde du montant non utilisé au 31 août 2017 mis à disposition du prestataire et pour lequel il n'a pas réalisé d'achats d'actions du Groupe.

### NOTE 17 - STOCKS

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Composants et sous-ensembles	815 867	928 734
Encours	265 858	321 850
Produits finis	323 754	333 984
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>1 405 479</b>	<b>1 584 568</b>
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>223 674</b>	<b>224 444</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 181 805</b>	<b>1 360 124</b>

Aucun stock n'a été donné en nantissement de passif.

### NOTE 18 - AUTRES ACTIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Débiteurs divers	18 476	18 915
Charges constatées d'avance	28 755	29 252
<b>TOTAL</b>	<b>47 231</b>	<b>48 167</b>

**NOTE 19 - TRÉSORERIE**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE<sup>(1)</sup></b>	<b>683 762</b>	<b>268 780</b>
Dettes financières courantes	(930 486)	(340 968)
Dont billets de trésorerie et autres lignes de crédit à court terme	673 000	319 500
Dont part courante des emprunts à long terme et avances remboursables	223 000	1 846
<b>CONCOURS BANCAIRES</b>	<b>(34 486)</b>	<b>(19 622)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>649 276</b>	<b>249 158</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 - CAPITAUX PROPRES****Note 20.1 - Capital**

	Nombre d'actions (en milliers)	Capital (en milliers d'euros)	Prime d'émission (en milliers d'euros)	Total (en milliers d'euros)
<b>AU 31 AOÛT 2015</b>	<b>289 404</b>	<b>11 576</b>	<b>141 980</b>	<b>153 556</b>
Frais sur prime	-	-	-	-
Options exercées	668	27	5 781	5 808
Dividendes	-	-	-	-
<b>AU 31 AOÛT 2016</b>	<b>290 072</b>	<b>11 603</b>	<b>147 761</b>	<b>159 364</b>
Frais sur prime	-	-	-	-
Options exercées	860	35	10 775	10 810
Dividendes	1 760	70	35 160	35 230
<b>AU 31 AOÛT 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>292 692</b>	<b>11 708</b>	<b>193 696</b>	<b>205 404</b>

(1) Dont au 31 août 2017, 12 668 milliers d'actions propres représentant 4,3 % du capital.

**Note 20.2 - Emprunt hybride**

Zodiac Aerospace a mis en place un instrument hybride le 22 mars 2016 pour un montant de 250 M€. Cet instrument a une durée de vie illimitée. Le rachat de cet instrument est possible à la main de la Société à la date anniversaire de la deuxième année de sa mise en place, soit le 22 mars 2018 et ensuite à chaque échéance de paiement des coupons trimestriels. Le montant des coupons est égal aux taux de l'Euribor 3 mois de la période, majoré d'une marge fixe jusqu'au 22 mars 2018 ; à cette date, cette marge sera ajustée d'un complément fixe à la hausse jusqu'au 22 mars 2020, date à laquelle interviendra un dernier ajustement fixe à la hausse applicable sur la durée de vie de l'instrument. Si la Société venait à ne pas verser de dividendes à ses actionnaires, elle pourrait de façon discrétionnaire reporter le paiement du coupon de l'instrument et celui-ci serait dans ce cas capitalisé. Cet instrument ne donne pas droit à accès au capital sous quelle forme que ce soit.

## NOTE 21 - DETTES FINANCIÈRES

## Note 21.1 - Ventilation des dettes financières

(en milliers d'euros)	Taux d'intérêts <sup>(1)</sup>	Maturité	31/08/2017	31/08/2016
<b>A. Dettes financières non courantes</b>				
« Club Deal » confirmé (dollar US)	2,049	<sup>(3)</sup>	166 541	335 826
« Club Deal » confirmé (livre sterling)	1,298	<sup>(3)</sup>	10 003	–
« Euro PP » (euro)	3,364	<sup>(4)</sup>	230 000	230 000
« Schuldschein » (euro)	2,978	<sup>(4)</sup>	154 000	402 000
Frais de crédits			(8 544)	(5 348)
Autres emprunts et crédits non confirmés part non courante	NS	<sup>(5)</sup>	47 890	22 228
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>			<b>599 890</b>	<b>984 706</b>
<b>B. Dettes financières courantes</b>				
Billets de trésorerie (euro)	0,104		673 000	319 500
« Schuldschein » (euro)	2,376	<sup>(4)</sup>	221 000	–
Découverts bancaires, lignes de spots, autres emprunts et crédits non confirmés part courante	NS	<sup>(6)</sup>	36 486	21 468
<b>TOTAL</b>			<b>930 486</b>	<b>340 968</b>
<b>Dettes financières non courantes et courantes</b>			<b>1 530 376</b>	<b>1 325 674</b>

(1) Taux d'intérêt moyens sur l'exercice hors amortissement des frais de mise en place des différents financements.

(2) Les échéances et répartition par devises des emprunts et crédits confirmés (équivalent en milliers d'euros au 31 août 2017) sont présentées ci-dessous :

Répartition par échéance		Répartition par devise	
2018/2019	27 697	Euro	422 503
2019/2020	153 620	Dollar US	167 384
2020/2021	172 880	Dollar canadien	–
Après 2021	245 693	Livre sterling	10 003

(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 donc utilisé à deux reprises 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 11 mars 2021.

(4) En mars 2016, Zodiac Aerospace a mis en place un « Euro PP » d'un montant de 230 M€ ayant une maturité de 7 ans, à échéance au 10 mars 2023. Cet « Euro PP » était venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€ à échéance en juillet 2018, et la première tranche de 133 M€ du « Schuldschein » arrivant à échéance en juillet 2016.

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

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

En juin 2017, Zodiac Aerospace a renégocié le covenant appliqué sur l'ensemble de ces financements. L'accord a été obtenu sur la quasi-totalité des financements. Seuls 27 M€ détenus par des investisseurs « Schuldschein » ont fait l'objet d'un refus. Ces participations ont donné lieu à un remboursement anticipé par le tirage d'une ligne de crédit prévue à cet effet.

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

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

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

(5) Principalement après août 2018.

(6) Un à trois mois renouvelables.

## Note 21.2 - Covenants

Le Groupe est soumis à un seul covenant, au titre du « Club Deal », de l'« Euro PP » et du « Schuldschein », qui est le ratio « Dette Financière nette ajustée / EBITDA ajusté » dans la définition figurant aux contrats de financement.

En juin 2017, Zodiac Aerospace a renégocié le covenant appliqué sur l'ensemble de ces financements. Le seuil du covenant sur l'intégralité des financements doit désormais être inférieur ou égal à :

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

En juillet 2016, le Groupe avait renégocié la définition des Dettes Financières Nettes, qui n'inclut plus désormais l'impact de la juste valeur de ses couvertures de change, pour 96 % du montant total de ses financements. Des négociations sont en cours afin d'obtenir cette modification sur les 4 % restants.

Au 31 août 2017, l'endettement financier net du Groupe, défini comme la somme des dettes financières courantes et non courantes diminuée de la trésorerie et équivalents de trésorerie, s'établit à 846,6 M€, contre 1 056,9 M€ au 31 août 2016. L'endettement financier net ajusté de l'impact du « Mark to Market » des couvertures de change s'établit à 795,1 M€.

Le covenant basé sur le rapport entre l'endettement financier net, soit 846,6 M€, et l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ajusté de divers éléments prévus contractuellement, soit 372 M€, est respecté au 31 août 2017 avec un ratio de 2,28. Il est également respecté dans sa définition incluant la juste valeur des couvertures de change en s'établissant à 2,14.

## NOTE 22 - PROVISIONS

### Note 22.1 - Provisions courantes

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Variations de l'exercice			Reclassements	Solde au 31/08/2017
				Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)		
Garantie	87 488	(3 017)	–	37 469	(26 803)	(4 037)	(157)	90 943
Litiges/franchises assurances	5 748	(28)	–	6 034	(1 645)	(865)	(635)	8 609
Restructurations, diversification	290	(64)	–	855	(113)	–	–	968
Impôts et taxes	119	(1)	–	–	(113)	–	(5)	–
Divers	71 722	(2 222)	–	66 672	(52 829)	(14 226)	(4 413)	64 704
<b>TOTAL COURANT</b>	<b>165 367</b>	<b>(5 332)</b>	<b>–</b>	<b>111 030</b>	<b>(81 503)</b>	<b>(19 128)</b>	<b>(5 210)</b>	<b>165 224</b>

#### 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

Les provisions courantes « Divers » sont principalement constituées de provisions pour réclamations et pénalités sur divers contrats commerciaux pour 44,9 M€ ainsi que des provisions pour des concessions accordées aux clients pour 9,1 M€.

L'exposition théorique maximale au titre de l'ensemble des réclamations et pénalités clients éventuelles en lien avec les relations commerciales avec ceux-ci est de 91,7 M€ dont une partie est contestée par le Groupe. Ces provisions correspondent aux meilleures estimations par le management du Groupe.

Par ailleurs, notre Groupe a également émis des réclamations à hauteur de 18,4 M€ auprès de certains clients au titre de compléments divers que le Groupe estime contractuellement dus et qui ont fait l'objet de contre réclamations des mêmes clients pour un montant de 0,5 M€, soit un solde net de 17,9 M€ dont 3,0 M€ ont été reconnus en créances dans les comptes du Groupe.

### Note 22.2 - Provisions non courantes

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Écart de conversion	Variation de périmètre	Variations de l'exercice			Reclassements <sup>(1)</sup>	Solde au 31/08/2017
				Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)		
Plans de pension et indemnités départ retraite	136 075	(713)	–	11 290	(5 135)	(289)	(22 860)	118 368
Divers	12 619	(7)	–	525	(861)	–	–	12 276
<b>TOTAL NON COURANT</b>	<b>148 694</b>	<b>(720)</b>	<b>–</b>	<b>11 815</b>	<b>(5 996)</b>	<b>(289)</b>	<b>(22 860)</b>	<b>130 644</b>

(1) Écarts actuariels

## 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 82,8 M€ sur l'exercice 2016/2017, contre 77,2 M€ sur l'exercice 2015/2016.

### 2. Régimes de retraite et d'assurance médicale à prestations définies

La meilleure estimation des cotisations à verser au régime pour l'exercice 2016/2017 est de 4,6 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 :

	2016/2017	2015/2016
Taux d'actualisation	1,67 %	0,78 %
Taux d'augmentation des salaires	2,50 %	2,50 %
Taux de rotation du personnel	< 30 ans = entre 4,18 % et 4,42 % l'an 30-53 ans = entre 0 % et 3,98 % l'an > 53 ans = 0,26 % l'an	< 30 ans = 4,37 % l'an 30-53 ans = 1,54 % l'an > 53 ans = 0,23 % 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 12-14.

Le taux d'actualisation utilisé est basé sur iBoxx Corporate AA.

#### 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'actuares suivants :

Filiales	Date de la dernière évaluation	Cabinet d'actuares
Air Cruisers Company	31/08/2017	John Hancock Plan Services
Avox Systems	31/08/2017	Burke Group

Les principales hypothèses actuarielles utilisées par le Groupe sont les suivantes :

	2016/2017	2015/2016
Taux d'actualisation	3,64 %	3,19 %

Ces actifs sont placés au 31 août :

- pour Air Cruisers, à 43 % en actions, 37 % en obligations et 20 % en revenus immobiliers et autres placements ;
- pour Avox Systems, à 77 % en actions, 20 % en obligations et 3 % en revenus immobiliers et autres placements.

La juste valeur des fonds des régimes financés, à la clôture, se répartit comme suit : 11 838 K€ en actions, 6 475 K€ en obligations et 2 870 K€ en revenus immobiliers et autres placements.

Deux sociétés US du Groupe (Mag Aerospace Industries Inc. et Pioneer Aerospace Corp.) sont affiliées, pour la partie de leur effectif adhérent d'un syndicat, à un régime de retraite à prestations définies multi-employeur, sponsorisé par lesdits syndicats, et organisé sur le principe d'une mutualisation des risques parmi tous les participants (plusieurs centaines d'employeurs). Le financement incombant aux employeurs est ainsi assuré par un taux de cotisation déterminé par le « board of trustees », applicable uniformément à tous les participants.

Conformément à la norme IAS 19 révisée, ces plans sont comptabilisés comme des régimes à cotisations définies. Les cotisations « employeur » acquittées sur l'exercice 2016/2017 pour ces deux plans ont été de 387 KUSD et 126 KUSD.

### 2.3 Allemagne

Le Groupe a un plan de prestations définies en cours relatif à Sell GmbH pour un montant de 35 573 K€. Ce plan concerne 1 594 employés actifs, 151 employés en préretraite, 326 employés retraités et 94 veufs.

Seuls les employés ayant atteint une ancienneté supérieure à 5 ans peuvent bénéficier de cette prestation définie, soit à ce jour 77 % 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 2016/2017 est de 1,67 % avec une hypothèse d'augmentations de salaires de 3 %.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées dans le plan sont les suivantes :

	2016/2017	2015/2016
Taux d'actualisation	1,67 %	0,78 %

## 3. Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies

### 3.1 Charge enregistrée au compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Coût des services rendus	8 225	6 251
Charge d'intérêt sur l'obligation	2 247	3 335
Produit d'intérêt sur les actifs	(478)	(1 078)
Coût des services passés	(38)	1 258
Réductions de droits aux régimes	-	-
Liquidations de régimes	(348)	-
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>9 608</b>	<b>9 766</b>

### 3.2 Réconciliation du montant reconnu au bilan

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Dettes actuarielles des régimes financés	32 897	40 186
Juste valeur des fonds des régimes financés <sup>(1)</sup>	(21 183)	(24 327)
<b>DÉFICIT (SURPLUS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>11 714</b>	<b>15 859</b>
Dettes actuarielles des régimes non financés	106 654	120 216
Plafonnement de l'actif éventuel	-	-
<b>PROVISION AU BILAN</b>	<b>118 368</b>	<b>136 075</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)	31/08/2017	31/08/2016
<b>DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE</b>	<b>160 401</b>	<b>135 730</b>
Coût des services rendus au cours de la période	8 225	6 251
Charges d'intérêts	2 247	3 335
Écarts actuariels liés à l'expérience	(2 054)	(1 192)
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	(1 674)	3 523
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	(18 690)	16 444
Écarts de conversion	(2 038)	307
Prestations versées	(6 126)	(5 255)
Coût des services passés	(38)	1 258
Réduction de plans	(1 793)	-
Variation de périmètre et autres	1 090	-
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE <sup>(1)</sup></b>	<b>139 550</b>	<b>160 401</b>

(1) Dont 32 897 K€ au titre des régimes financés et 106 654 K€ des régimes non financés.

En juin 2017, Zodiac Aerospace a proposé à environ 140 anciens salariés mais non encore retraités, bénéficiaires du régime de retraite à prestations définies d'Air Cruisers de convertir leurs droits en un versement unique en capital. Ce programme est totalement volontaire. 54 individus (soit environ 39 %) ont retenu cette option de convertir leurs droits en un versement unique en capital, représentant un montant total de paiement de 1 587 milliers de dollars US. Ces paiements ont été réalisés en juillet 2017 et proviennent intégralement des fonds investis. Ces paiements constituent un règlement de l'obligation des avantages du personnel pour les individus ayant souscrit à l'offre. L'obligation correspondant aux 1 587 milliers de dollars US est de 1 970 milliers de dollars US. La différence est un gain de 383 milliers de dollars US comptabilisé en 2017.

### 3.4 Évolution de la juste valeur des fonds des régimes financés

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>(24 327)</b>	<b>(24 202)</b>
Produit d'intérêt sur les actifs	(478)	(1 078)
Écarts actuariels liés à l'expérience	-	234
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	-	-
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	(456)	(603)
Cotisations de l'employeur et prestations versées	1 339	1 501
Réductions de plans	1 445	-
Écarts de conversion	1 294	(179)
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(21 183)</b>	<b>(24 327)</b>

### NOTE 23 - AUTRES PASSIFS COURANTS

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Créditeurs divers	51 386	56 287
Clients créditeurs	158 429	146 908
Produits constatés d'avance	25 962	39 434
<b>TOTAL</b>	<b>235 777</b>	<b>242 629</b>

### NOTE 24 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

#### Note 24.1 - Engagements hors bilan

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
<b>Engagements donnés</b>		
Locations longue durée <sup>(1) (2)</sup>	221 705	268 063
Cautions et autres garanties	9 471	13 394
Nantissement	-	-
<b>Engagements reçus sur contrats</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Ce montant inclut les engagements sur les contrats résiliables et non résiliables.

(2) La variation entre les deux exercices inclut - 9,8 M€ liés aux effets de variation des taux de conversion.

N.B. : En outre, la société Zodiac Aerospace :

- 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 de 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 mars 2014 au profit d'Emirates, pour le compte de Sell GmbH, pour la durée de ses obligations contractuelles et pour un montant maximum de 15 millions USD ;
  - en mai 2015 (et tel que modifié en novembre 2015) au profit d'Airbus, pour le compte de Systems And Software Enterprises, LLC (Zodiac Inflight Innovations), pour la durée de ses obligations contractuelles ;
  - en octobre 2016 au profit de Boeing, pour le compte de C&D Zodiac Inc. et Zodiac Seats US, pour la durée de leurs obligations contractuelles ;
  - en mars 2017 au profit d'Airbus, pour le compte de chaque société Zodiac Seats US, Zodiac Seats France, Zodiac Seats UK, pour un montant maximum de 10 M€ pour chaque société et une durée de cinq ans renouvelable.

**Engagements relatifs aux contrats de location simple**

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
- Moins d'un an	47 962	48 363
- De 1 à 5 ans	122 394	147 250
- Plus de 5 ans	51 349	72 450
Paiements minimaux	221 705	268 063

Ces engagements comprennent les loyers relatifs à un site en Californie dont la destination industrielle a été modifiée par le Groupe. Le Groupe estime pouvoir trouver un sous-locataire dans une période de l'ordre de 6 mois à des conditions financières comparables.

**Note 24.2 - Passifs éventuels**

Un seul passif éventuel identifié concerne deux litiges relatifs à une pollution des eaux souterraines, identifié postérieurement à l'acquisition d'une société par le Groupe, aux États-Unis, 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.

En juin 2017, le jugement du premier litige a été rendu en faveur du Groupe. Il n'a pas été tenu responsable des dommages ni des coûts de réparation associés.

Le second litige est toujours en attente de jugement. 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 un impact sur la trésorerie.

**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, les dirigeants et les membres du Conseil de Surveillance.

**1.1 Relations avec les participations**

Les montants des transactions réalisées sur l'exercice 2016/2017 sont présentés ci-après :

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	32 436	35 334
Achats consommés et autres charges externes	2 488	2 240
Produits financiers	823	706
Prêts et autres débiteurs	50 425	50 924
Emprunts et autres créditeurs	2 488	2 251

**1.2 Transactions avec les principaux dirigeants****a) Salaires et avantages des membres du Directoire <sup>(1)</sup>**

(en euros)	Fixe	Variable et rémunérations exceptionnelles	Avantage en nature	Total
TOTAL <sup>(2)</sup>	1 563 263	1 291 169	24 507	2 878 939

(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) Le détail figure dans le chapitre « Rémunérations et avantages ».

**b) Options de souscription d'actions et actions gratuites**

	Total <sup>(1)</sup> Plan 2011 b	Total Plan du 25 avril 2016	Total Plan du 12 mai 2017
<b>1. Options de souscription d'actions :</b>			
Options non exercées au 31/08/2016	120 000		
Attributions de l'exercice	-		
Options exercées en 2016/2017	-		
Options non exercées au 31/08/2017	120 000		
Prix de l'exercice (en euros)	12,47		
Date d'expiration	29/12/2019		
<b>2. Actions gratuites :</b>			
Actions en période d'acquisition au 31/08/2016		135 000	-
Attributions de l'exercice		-	79 000
Annulations de l'exercice		(101 000)	(20 000)
Date de droit d'acquisition		25/04/2019	12/05/2020
Actions acquises au 31/08/2017		-	-
Actions restant à acquérir au 31/08/2017		34 000	59 000

(1) Concerne M. Maurice Pinault uniquement (plan du 29/12/2011).

**1.3 Rémunération des membres du Comité Exécutif Restreint****a) Rémunération**

Le montant total de leurs rémunérations payées sur l'exercice 2016/2017, est de 4 233 K€ de fixe, de 665 K€ de variable, de 870 K€ de rémunération exceptionnelle et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 842 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 3 536 K€ de fixe, 494 K€ de variable et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 4 104 K€.

Ils bénéficient, en sus de leur salaire fixe, d'une partie variable. Pour l'exercice 2016/2017, la rémunération variable a été déterminée sur la base d'une formule de performance intégrant des objectifs de Performance Individuelle et des objectifs quantitatifs de Performance du Groupe, calculée alternativement sur la base de l'une des deux formules décrites ci-après (la « **Formule A** » et la « **Formule B** » et, ensemble, la « **Formule Branche** »), la formule donnant le résultat de part variable le plus élevé étant retenue :

**Formule A :**

La Formule A est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle, qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur trois critères de Performance au niveau du Groupe ou des Branches opérationnelles selon les fonctions des bénéficiaires :
  - le Résultat Net ou l'EBITA (selon les fonctions), représentant 70 % de la Performance du Groupe ou d'une Branche opérationnelle, dont l'objectif est calculé comme suit :

Objectif « n » =

$$\frac{\text{Résultat Net ou EBITA réalisé } n - 1 + \text{Résultat Net ou EBITA budget } n}{2}$$

Ce critère quantitatif est mesuré par comparaison du Résultat Net du Groupe ou de l'EBITA réel d'une (selon les fonctions) de l'exercice 2016/2017 par rapport à l'objectif « n ». Cette part variable est d'un maximum de 100 % si l'objectif atteint est de 125 % et de 0 % si l'objectif est atteint à 75 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

- un pourcentage de réduction du Besoin de Fonds de Roulement entre exercice « n - 1 » et exercice « n », représentant 30 % de la Performance de la Branche, dont la formule de calcul ne peut être divulguée pour des raisons de confidentialité ;
- atteinte d'un taux de « livraison à l'heure » clients.

**Formule B :**

La Formule B est basée :

- à 30 % sur des critères de Performance Individuelle qui ne peuvent être divulgués pour des raisons de confidentialité ;
- à 70 % sur deux critères de Performance du Groupe ou de la Branche (selon les fonctions) :
  - un critère basé sur l'EBITA du Groupe ou de la Branche, représentant 70 % de la Performance (soit 49 % de la rémunération variable) ;
  - un critère basé sur le *Free Cash Flow* du Groupe ou de la Branche, représentant 30 % de la Performance (soit 21 % de la rémunération variable).

Pour chacun des deux critères de Performance du Groupe ou de la Branche visés ci-dessus, la part variable est d'un maximum de 100 % du montant de la rémunération fixe si l'objectif est atteint à 100 % et elle est de 0 euros si l'objectif est atteint à 95 % ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

**b) Options de souscription d'actions et actions gratuites**

Au titre de l'exercice, il a été attribué aux membres du Comité Exécutif Restreint (Mandataires Sociaux inclus) une quantité totale de 226 000 actions gratuites, intégralement soumises à conditions de performance, dont la date d'acquisition est au 12 mai 2020, et la date de cessibilité au 12 mai 2022.

Il n'est plus procédé à des attributions d'options de souscription d'actions.

**NOTE 26 - ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Il n'y a pas eu d'évènement significatif postérieurement à la clôture.

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

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

(1) Ancienne société Base2.

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

(2) Ancienne société Zodiac Inflight Innovations.

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

(3) Ancienne société Icore International Ltd.

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

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société Zodiac Aerospace,

### OPINION

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

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

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

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

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

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

#### Indépendance

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

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

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

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

#### Évaluation des frais de développement

##### Risque identifié

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

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

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

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

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

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

#### Notre réponse

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

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

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

##### Risque identifié

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

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

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

### Notre réponse

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

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

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

## Évaluation des risques et litiges

### Risque identifié

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

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

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

### Notre réponse

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

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

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

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

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

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

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

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

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

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

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

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

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

### Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

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

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

### Rapport au comité d'audit

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

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

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

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

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

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

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

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

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

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

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

- diverses attestations relatives à l'obtention de financement.





# Comptes de la société Zodiac Aerospace

**Rapport du Conseil  
de Surveillance** 146

**Rapport du Président du  
Conseil de Surveillance** 148

**Rapport du Directoire** 154

**Bilan** 162

**Compte de résultat** 163

**Notes annexes** 164

**Rapports  
des Commissaires  
aux comptes** 172

**Résolutions** 176

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

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Conseil de Surveillance.

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance

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

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

Le présent rapport rend compte :

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

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

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

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

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

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

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

#### A) Composition du Conseil de Surveillance

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

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

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

Le Conseil de Surveillance a d'une part, débattu sur les critères d'indépendance et d'autre part, constaté l'absence de relations d'affaires entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe, à l'exception de Monsieur Patrick Daher et/ou des sociétés dont il est administrateur ou Président, tel que décrit au chapitre « Gouvernance », « Indépendance des membres du Conseil de Surveillance », page 33.

Six membres sont des femmes, dont la représentante des salariés laquelle n'est pas comptabilisée pour établir le pourcentage de femmes au sein du Conseil de Surveillance conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. La composition du Conseil de Surveillance est ainsi conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance. Aucun membre du Conseil n'exerce de fonction de direction générale, tant au niveau de la maison mère du Groupe que de ses filiales (cf. chapitre « Gouvernance », pages 37 et 38, pour les informations relatives aux autres mandats exercés par les membres du Conseil de Surveillance).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## D) Les Comités

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

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

## ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

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

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

## DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Cette partie du rapport s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositions de gestion des risques et de contrôle interne. L'objet est de rendre compte aux actionnaires des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance ainsi que des systèmes de contrôle interne mis en place par le Groupe Zodiac Aerospace au titre de l'exercice clos le 31 août 2017.

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

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

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

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

### B) Dispositif de contrôle interne

#### 1) Définition et objectif du dispositif

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

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

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

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

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

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

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

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

## 2) Organisation du dispositif

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

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

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

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

- les procédures standards des processus harmonisés ;

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

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

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

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

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

- fixation des objectifs conformément à ceux définis par le Président du Directoire et présentés au Conseil de Surveillance du Groupe ;
- suivi des réalisations ;
- mise en œuvre des décisions sur les dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe et autorisées par le Conseil de Surveillance.

#### b) Le Comité d'Audit

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

Le Comité d'Audit :

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

### 2) Première ligne de maîtrise

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

### 3) Deuxième ligne de maîtrise

La deuxième ligne de maîtrise est constituée de plusieurs acteurs :

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

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

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

#### Direction administrative et financière

Le Directeur Administratif et Financier du Groupe, sous l'autorité du Président du Directoire, assure la direction des opérations comptables et financières. Son organisation comporte une direction financière par branche, une direction reporting et consolidation statutaire, une fonction fiscale, une fonction trésorerie et financement :

- Un directeur financier par branche, dont la mission en matière de contrôle interne est la mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier. Le directeur financier de branche dispose d'équipes locales et décentralisées au sein des différentes sociétés du Groupe pour assurer l'élaboration de l'information financière dans le respect des règles internes.
- Une direction du reporting et consolidation, qui a pour responsabilité la préparation et la présentation des états consolidés statutaires du Groupe, et d'assurer la mise en œuvre du budget consolidé et l'analyse des données financières.
- Un Directeur Fiscal, qui apporte un soutien aux entités sur les législations et durant les contrôles fiscaux. Il assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de cohérence de leur ensemble. Ces actions sont menées avec l'appui d'experts fiscaux externes reconnus.
- Une fonction trésorerie et financements qui est responsable :
  - de l'application de la politique financière du Groupe ;
  - de la gestion optimisée du bilan et de la structure financière ;
  - de l'application de la politique de gestion des risques de change et de taux d'intérêt.

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

La fonction centrale met en œuvre le dispositif de couverture de change arrêté par le Président du Directoire et le Directeur Administratif et Financier du Groupe ; ce dispositif impose notamment de couvrir systématiquement la position de change à la clôture de chaque mois en complément des couvertures prévisionnelles mises en place (elles-mêmes décidées par le Président du Directoire dans le cadre d'un processus consultatif avec le Comité Exécutif Restreint et le Conseil de Surveillance).

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

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

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

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

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

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

Un comité des systèmes d'information se tient au minimum trois fois par an et est constitué du Président du Directoire, du Directeur Administratif et Financier du Groupe, du Directeur des Systèmes d'information du Groupe, du Directeur des Opérations du Groupe et des directeurs de branches et d'activités.

Ce comité est en charge d'établir et de maintenir un schéma directeur des systèmes d'information répondant aux besoins de l'organisation et à la politique générale de développement du Groupe. Dans ce cadre, il est notamment amené à proposer la nature des projets informatiques ainsi que les priorités d'allocation de ressources.

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

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

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légale de sécurité dans les entités du Groupe est confié à la Directrice Santé, Sécurité, Environnement et Risques industriels afin de contrôler la bonne application des règles et procédures, de les faire évoluer si besoin est, et de former les responsables concernés dans les différentes entités du Groupe. À ce titre, des comités se réunissent plusieurs fois par an et un reporting de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

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

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

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

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

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

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

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

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

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

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

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

Les principaux risques du Groupe sont détaillés dans le chapitre « Gestion des risques », page 64.

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

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

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

#### d) Comité Éthique et Conformité

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

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

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

#### 4) Troisième ligne de maîtrise

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

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

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

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

## I – COMPTE DE RÉSULTAT

### CHIFFRE D'AFFAIRES 2016/2017

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

Il est ainsi réparti :

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

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

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

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

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

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION

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

### RÉSULTAT FINANCIER

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

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

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

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

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

Le résultat financier ressort ainsi à 43 192 K€.

### IMPÔT SOCIÉTÉ

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

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

### RÉSULTAT 2016/2017

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

### EFFECTIFS 2016/2017

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

## II – BILAN

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ce poste enregistre une hausse liée à :

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

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

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

## ACTIVITÉ SUR LES TITRES DE PARTICIPATION

### a. Titres de participation

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

### b. Autres titres immobilisés

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

##### • Contrat de liquidité

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

##### • Actions auto-détenues

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

## CRÉANCES D'EXPLOITATION

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

## PRÊTS AUX SOCIÉTÉS DU GROUPE

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

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

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

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

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

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

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

(en euros)	Article D. 441 I, 1° du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 I, 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et et plus)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et et plus)

#### (A) Tranches de retard de paiement

Nombre de factures concernées	657					175				
Montant cumulé des factures concernées HT	5 424 696	1 274 887	1 326 622	1 986 732	10 012 937	4 137 698	532 287	1 779 654	924 434	7 374 073
Pourcentage du montant total HT des factures reçues de l'exercice	51 %	1,2 %	1,3 %	1,9 %	9,4 %					
Pourcentage du montant total HT des factures émises de l'exercice						2,6 %	0,3 %	1,1 %	0,6 %	4,6 %

#### (B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses non comptabilisées

Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant total HT des factures exclues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### (C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L 441-6 ou article L 441-3 du Code de commerce)

Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.					Délais contractuels et légaux de 0 à 60 jours.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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

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

**CAPITAUX PROPRES**

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

Cette variation se décompose comme suit :

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

**AUTRES FONDS PROPRES**

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

**DETTES FINANCIÈRES**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## COUVERTURES DE RISQUES

### a) de taux :

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

### b) de change :

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

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

## ACTIONNARIAT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Répartition du capital social au 31 août 2017

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

## Options de souscription

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

## Attribution d'actions gratuites

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

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

## Programme de rachat d'actions

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

## Contrat de liquidité

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

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

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

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

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

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

AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS  
DONNÉES AU DIRECTOIRE

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

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

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

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

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

(2) Hors contrat de liquidité.

## Délégations en vue d'augmenter le capital

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

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

(2) Étant également rappelé que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre des 17<sup>ème</sup>, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup>, 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions, ne pourra excéder le plafond nominal global de 2 500 000 euros visé à la 15<sup>ème</sup> résolution.

(3) Étant également rappelé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de la 19<sup>ème</sup> résolution s'imputera, dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant prévu dans la 17<sup>ème</sup> résolution.

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

### Autorisations en vue d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et/ou aux mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum autorisé	Modalité de détermination du prix d'exercice des options et/ou d'émission	Utilisation au 31 août 2017
Autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe	14 janvier 2016 (17 <sup>ème</sup> résolution)	14 mars 2018 26 mois <sup>(1)</sup>	Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital, soit 0,3 % par plan annuel <sup>(1)</sup>	–	1 470 541

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

Il est précisé qu'à l'intérieur de ces plafonds et sous-plafonds, le nombre total des actions, attribuées gratuitement à des mandataires sociaux, ne pourra pas représenter plus de 0,17 % du capital de la Société, soit 0,085 % par plan annuel.

## PROJET DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS SOUMIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 9 JANVIER 2018

Les autorisations suivantes, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017 (aux termes de ses 6<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions) en vue d'autoriser le Directoire à racheter des actions propres de la Société et à les annuler, venant à expiration en 2018, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire de nouvelles autorisations de même nature, dans une limite de montant de 300 M€, de pourcentage du capital, soit respectivement de 5 % et 10 %, pour une valeur unitaire maximum d'achat par action de 35 euros et pour une durée de 18 mois :

- autorisation à donner au Directoire en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (5<sup>ème</sup> résolution) ;
- autorisation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation des actions détenues par la Société dans le cadre du programme de rachat d'actions (21<sup>ème</sup> résolution).

L'autorisation suivante, consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 (aux termes de sa 17<sup>ème</sup> résolution) en vue d'autoriser le Directoire à l'effet d'attribuer gratuitement des actions de la Société aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société ou de son Groupe, venant à expiration en 2018, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire une nouvelle autorisation de même nature : pour une durée de 26 mois, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne pouvant représenter plus de 0,6 % du capital (22<sup>ème</sup> résolution).

- Le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018, de donner au Directoire une nouvelle délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (23<sup>ème</sup> résolution).

## PROJET DE MODIFICATIONS STATUTAIRES SOUMIS AU VOTE DE LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 9 JANVIER 2018

Le Directoire propose à l'Assemblée Générale des Actionnaires appelée à statuer le 9 janvier 2018 les modifications statutaires suivantes :

- article 19 – « Durée des fonctions » (24<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 20 – « Actions de garantie » (25<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 21 – « Organisation et Fonctionnement du Conseil de Surveillance » (26<sup>ème</sup> résolution) ;
- article 25 – « Nomination - Pouvoirs » (27<sup>ème</sup> résolution).

## AFFECTATION DES RÉSULTATS

Le Directoire propose de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice clos le 31 août 2017 et d'affecter l'intégralité du résultat de l'exercice 2016/2017 comme suit :

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

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

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

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

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

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

## PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2017/2018

Votre Société continuera à jouer son rôle de holding industriel du Groupe et à fournir des services aux sociétés du Groupe.

Elle continuera, par ailleurs, à encaisser les dividendes en provenance de ses filiales françaises et étrangères.

Dans le cadre du projet de rapprochement avec Safran annoncé le 24 mai 2017, Safran devrait prendre le contrôle de Zodiac Aerospace en cas de réussite de l'offre publique d'achat à titre principal et de l'offre publique d'échange plafonnée à titre subsidiaire devant être prochainement initiée par Safran sur la totalité du capital social de Zodiac Aerospace. Le Groupe Zodiac Aerospace aura donc vocation à être intégré au Groupe Safran à l'issue de cette opération.

## Bilan

### Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Montant brut	Amortissement ou dépréciation	Montant net au 31/08/2017	Montant net au 31/08/2016
Immobilisations incorporelles	(note 1.A et annexes 1 et 2)	43 213	20 793	22 420	10 947
Immobilisations corporelles	(annexes 1 et 2)	27 757	19 797	7 960	7 944
Immobilisations financières	(note 1.B et annexe 3)	1 945 776	5 716	1 940 060	1 946 133
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 016 746</b>	<b>46 306</b>	<b>1 970 440</b>	<b>1 965 074</b>
Créances d'exploitation		36 907	–	36 907	29 055
Créances diverses					
Débiteurs divers et prêts filiales		1 238 634	15 079	1 223 555	1 092 058
Disponibilités		532 612	–	532 612	159 398
Charges constatées d'avance		4 163	–	4 163	3 617
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	(note 1.C)	<b>1 812 316</b>	<b>15 079</b>	<b>1 797 237</b>	<b>1 284 128</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 829 062</b>	<b>61 385</b>	<b>3 767 677</b>	<b>3 249 202</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net au 31/08/2017	Montant net au 31/08/2016
Capital		11 708	11 603
Primes d'émission et d'apport		239 053	193 119
Écarts de réévaluation		252	252
Réserve légale		1 160	1 158
Réserve sur plus-value long terme		–	–
Autres réserves		23 827	23 827
Report à nouveau		548 969	494 403
Résultat de l'exercice		25 026	143 336
Provisions réglementées	(note 2)	571	575
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	(note 6)	<b>850 566</b>	<b>868 273</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	(note 6 bis)	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	(note 2)	<b>2 736</b>	<b>2 459</b>
Dettes financières		2 602 314	2 099 934
Dettes d'exploitation		61 483	27 536
Dettes diverses		578	1 000
<b>TOTAL DETTES</b>	(note 4)	<b>2 664 375</b>	<b>2 128 470</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 767 677</b>	<b>3 249 202</b>

# Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2017	Montant au 31/08/2016
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes	(note 7)	160 228	135 109
Autres produits		3 822	185
		<b>164 050</b>	<b>135 294</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats matières, charges externes et autres approvisionnements		105 985	97 986
Impôts et taxes		1 846	1 460
Frais de personnel	(note 8)	55 780	38 866
Dotations aux amortissements		7 286	6 078
		<b>170 897</b>	<b>144 390</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(6 847)</b>	<b>(9 096)</b>
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participation	(annexe 4)	75 802	166 202
Autres intérêts et produits assimilés		34 750	23 085
Gains de change		6	-
Reprises sur provisions		776	-
		<b>111 334</b>	<b>189 287</b>
<b>Charges financières</b>			
Charges d'intérêts		53 167	42 486
Pertes de change		3 206	1 212
Dotations et autres charges financières		11 769	267
		<b>68 142</b>	<b>43 965</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	(note 9)	<b>43 192</b>	<b>145 322</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>36 345</b>	<b>136 226</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		15	1
Sur opérations en capital		69	858
Reprises sur provisions		346	235
		<b>430</b>	<b>1 094</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		27 516	-
Sur opérations en capital		54	1 120
Dotations aux amortissements et aux provisions		342	201
		<b>27 912</b>	<b>1 321</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	(note 10)	<b>(27 482)</b>	<b>(227)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	(note 11)	<b>(16 163)</b>	<b>(7 337)</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>275 814</b>	<b>325 675</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>250 788</b>	<b>182 339</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>25 026</b>	<b>143 336</b>

## 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 :

- a) 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.
- b) 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.

c) 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.

d) Les titres de placement sont évalués au prix moyen pondéré.

e) 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.

f) 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 concerne sur l'exercice 2016/2017, 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, Zodiac Aero Duct Systems et MTA Plateforme d'Essais. 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 15 061 K€ (net de 8 404 K€ après amortissement) au titre des lignes de crédit en cours ;
- de licences d'exploitation, dont les plus significatives sont celles de l'ERP Movex/M3 et de l'outil de gestion du personnel, pour une valeur brute de 21 769 K€ et une valeur nette de 7 633 K€ ;
- des immobilisations en cours, pour 6 383 K€.

###### 2. Immobilisations corporelles

Cf. Annexes 1 et 2.

##### Note 1.B - Immobilisations financières

###### A. TITRES DE PARTICIPATION

Ils n'enregistrent pas de variation sur l'exercice.

**B. AUTRES TITRES IMMOBILISÉS**

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

**1. Contrat de liquidité**

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

**2. Actions auto-détenues**

- 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. Les 12 février et 14 juin 2017, un total de 163 526 actions ont été prélevées afin d'être remises à des salariés, au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées. Le nombre total d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 647 696, soit 4,32 % des actions en circulation, pour une valeur de 81 268 K€.

**3. 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	82 563	1 295	81 268
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>82 563</b>	<b>1 295</b>	<b>81 268</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances clients et créances d'exploitation	36 907	36 907	–
Créances diverses <sup>(1)</sup>	1 223 555	1 223 555	–
Disponibilités	532 612	532 612	–
Charges constatées d'avance	4 163	4 163	–
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>1 797 237</b>	<b>1 797 237</b>	<b>–</b>

1) Dont 1 224 993 K€ représentent la contrepartie de tirages des crédits mis à la disposition des filiales selon leurs besoins et 13 641 K€ d'avances d'impôts à récupérer liés à nos filiales intégrées fiscalement, déduction faite d'une provision pour le prêt à la filiale Australienne de 3 345 K€ et à la filiale EZ Air Interior Ltd de 11 734 K€.

**NOTE 2 - PROVISIONS**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2016	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Solde au 31/08/2017
Provisions pour risques et charges <sup>(1)</sup>	2 459	505	228	2 736
Amortissements dérogatoires	575	342	346	571

(1) Essentiellement provisions pour indemnités de départ en retraite, à hauteur de 2 358 K€.

**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	1 857 497	-	-
Clients et comptes rattachés	12 276	-	-
Prêts court terme <sup>(1)</sup>	1 223 555	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	-	5 375	-
Emprunts court terme <sup>(2)</sup>	-	1 088 159	-
Produits de participation	-	-	75 802
Autres produits	-	-	160 228
Autres produits financiers	-	-	33 965
Charges financières	-	-	14 697
Autres charges	-	-	48 873

(1) Dont 13 641 K€ d'intégration fiscale.

(2) Dont 16 299 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>	2 602 314	2 041 770	560 544
Fournisseurs et comptes rattachés	39 039	39 039	-
Dettes fiscales et sociales	19 652	19 652	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2 792	2 792	-
Autres dettes	578	578	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 664 375</b>	<b>999 361</b>	<b>1 665 014</b>

(1) Dont 176,5 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 d'étendre la maturité pour une année supplémentaire a été utilisée à deux reprises, telle que prévue contractuellement. Cette extension a été acceptée par l'ensemble des banques participant à ce « Club Deal ». L'échéance a donc été reportée au 11 mars 2021.

En mars 2016, Zodiac Aerospace a mis en place un « Euro PP » d'un montant de 230 M€ ayant une maturité de 7 ans, à échéance au 10 mars 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## NOTE 5 - ENGAGEMENTS FINANCIERS ET SÛRETÉS CONSENTIES

### a. Les engagements donnés

#### 1) Cautions :

- caution de 300 K\$ convertis au taux de clôture, soit 254 K€, en garantie d'une lettre de crédit émise par une banque US pour le compte de la société American Fuel ;
- caution de 300 K\$ convertis au taux de clôture, soit 254 K€, en garantie au profit de Singapour Airlines pour le compte de Zodiac Seats US ;
- caution de 1 266 K\$ convertis au taux de clôture, soit 1 071 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 125 K\$ convertis au taux de clôture, soit 106 K€, pour le compte de Systems And Software Enterprises, LLC (Zodiac Inflight Innovations) ;
- caution de 30 K\$ convertis au taux de clôture, soit 25 K€, pour le compte de Innovative Power Solutions ;
- caution de 5 988 K€ en faveur des douanes au profit de nos filiales Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Seats France, Zodiac Aerospace Services Europe et Zodiac Hydraulics.

#### 2) Garanties :

En outre, la société Zodiac Aerospace :

- 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 de 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 mars 2014 au profit d'Emirates, pour le compte de Sell GmbH, pour la durée de ses obligations contractuelles et pour un montant maximum de 15 millions US\$ ;

- en mai 2015 (et tel que modifié en novembre 2015) au profit d'Airbus, pour le compte de Systems And Software Enterprises, LLC (Zodiac Inflight Innovations), pour la durée de ses obligations contractuelles.
- en octobre 2016 au profit de Boeing, pour le compte de C&D Zodiac, Inc et Zodiac Seats US, pour la durée de leurs obligations contractuelles ;
- en mars 2017 au profit d'Airbus, pour le compte de chaque société Zodiac Seats US, Zodiac Seats France, Zodiac Seats UK, pour un montant maximum de 10 M€ pour chaque société et une durée de cinq ans renouvelable.

### 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 2017 :

- Taux d'actualisation : 1,67 %.
- Taux d'évolution des salaires : 2,5 % non cadres et 2,5 % cadres.
- Age de départ : barème légal en vigueur à la clôture.
- Mortalité : table INSEE TD-TV 12-14.

La variation de la provision s'analyse comme suit :

• Passif de retraite au 31 août 2016 :	2 094 K€
• Dotation 2016/2017 :	459 K€
• Charge d'actualisation :	30 K€
• Reprise de la période :	(225) K€
• Amortissements des écarts actuariels :	-
Passif de retraite provisionné au 31 août 2017 :	2 358 K€
Montant des écarts actuariels calculé :	1 521 K€.

## NOTE 6 - VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE (avant affectation du résultat 2016/2017)

(en milliers d'euros)	Au 31/08/2016	Affectation du résultat 2015/2016 décidée par l'A.G.M.	Mouvements sur le capital	Dividendes	Autres	Au 31/08/2017
Capital <sup>(1)</sup>	11 603	-	105	-	-	11 708
Primes <sup>(2)</sup>	193 120	-	45 933	-	-	239 053
Écart de réévaluation	252	-	-	-	-	252
Réserves / Report à nouveau	519 387	-	-	54 569	-	573 956
Résultat	143 336	-	-	(143 336)	25 026	25 026
Provisions réglementées	575	-	-	-	(4)	571
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>868 273</b>	<b>-</b>	<b>46 038</b>	<b>(88 767)</b>	<b>25 022</b>	<b>850 566</b>

(1) Les mouvements sur le capital sont générés par des augmentations de 105 K€ issues de 859 555 levées d'options et de la création de 1 759 781 actions en distribution de dividendes. Au 31 août 2017, le capital social est fixé à 11 708 K€ divisé en 292 691 769 actions.

(2) Les mouvements sur les primes sont générés par des augmentations de 10 773 K€ issues de 859 555 levées d'options et 35 160 K€ de création d'action en distribution de dividendes.

**NOTE 6 BIS – AUTRES FONDS PROPRES**

En mars 2016, Zodiac Aerospace a mis en place un instrument hybride d'un montant de 250 M€ à durée illimitée, classé au bilan en « Autres fonds propres ». Cet instrument ne comporte aucun covenant et ne donne accès à aucune création potentielle d'actions ou d'instrument dérivé sur actions.

**IV. NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT****NOTE 7 - CHIFFRE D'AFFAIRES**

Il est ainsi réparti :

(en milliers d'euros)	31/08/2017	31/08/2016
Loyers et charges	1 893	1 903
Services Groupe	134 314	108 750
Frais pour compte	24 021	24 456
<b>TOTAL</b>	<b>160 228</b>	<b>135 109</b>

Le chiffre d'affaires 2016/2017, en hausse de 18,59 %, est de 160 228 K€, contre 135 109 K€ en 2015/2016, s'expliquant par la poursuite du développement des fonctions centralisées du Groupe (systèmes d'information, communication et marketing, Lean, contrôle qualité, ressources humaines...), notamment sur les branches Seat et Cabin, et par la nouvelle méthode de facturation.

Il se décompose à hauteur de 44 % pour les filiales françaises et 56 % 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 3 506 K€, dont 390 K€ au titre des jetons de présence versés en septembre 2016, afférents à l'exercice 2015/2016.

L'effectif moyen au cours de l'exercice a été de 283 personnes (cadres, agents de maîtrise/ employés), contre 241 au cours de l'exercice précédent.

**NOTE 9 - RÉSULTAT FINANCIER**

Le montant des dividendes reçus des filiales s'est élevé à 75 802 K€, contre 166 202 K€ en 2015/2016. Les produits financiers issus des activités de financement des filiales s'élèvent à 34 750 K€, contre 23 085 K€ en 2015/2016.

La charge d'intérêts augmente de 25,14 %, passant de 42 486 K€ à 53 167 K€, du fait de l'augmentation de nos besoins moyens. Par ailleurs, le taux de nos ressources externes s'établit à une moyenne de 2 %, contre 2,05 % pour l'exercice précédent. Les autres charges financières incluent une dotation aux provisions sur le prêt EZ Air Interior Ltd de 11 734 K€.

Le résultat financier ressort ainsi à 43 192 K€.

**NOTE 10 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

Le résultat exceptionnel de l'exercice est négatif de 27 482 K€, contre une perte de 227 K€ en 2015/2016. Cette dégradation par rapport à l'exercice précédent s'explique essentiellement par la comptabilisation de charges exceptionnelles liées au projet de rapprochement avec le Groupe Safran, pour un montant de 27 062 K€.

**NOTE 11 - VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET EXCEPTIONNEL**

(en milliers d'euros)	Courant	Exceptionnel	Total
Résultat avant impôt	36 345	(27 482)	8 863
Impôt taux normal <sup>(1)</sup>	6 701	9 462	16 163
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>43 046</b>	<b>(18 020)</b>	<b>25 026</b>

(1) Le taux d'impôt utilisé est de 34,43 % appliqué au résultat avant impôt retraités des aspects fiscaux.

**NOTE 12 - SITUATION FISCALE LATENTE**

(en milliers d'euros)	31/08/2017
<b>a) Dettes fiscales latentes</b>	
Amortissements dérogatoires	(571)
<b>b) Créances fiscales latentes</b>	
Provisions pour congés payés	3 466
Indemnité de départ à la retraite	2 358
Frais d'acquisition	2 160
<b>SOLDE</b>	<b>7 413</b>
<b>CRÉANCE FISCALE LATENTE (34,43 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>2 552</b>

(1) Dont contribution exceptionnelle de 3,3 % sur le taux normal d'imposition de 33,33 %.

**NOTE 13 – ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

En date du 6 octobre 2017, le Conseil constitutionnel a confirmé l'inconstitutionnalité de la contribution de 3 % sur les dividendes versés par les sociétés françaises, quelle que soit leur source.

Zodiac Aerospace ayant déposé des demandes de réclamation pour les sommes versées au titre de cette contribution durant les années 2014, 2015, 2016, et 2017, ainsi qu'une requête devant le Tribunal administratif de Montreuil pour le même motif, bénéficiera d'une créance d'impôt pour un montant de 9 508 934 €.

Cette créance issue de la décision du Conseil d'État, intervenue après la date de clôture de l'exercice, n'a donc pas été comptabilisée au 31 août 2017.

**ANNEXE 1 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**

(en milliers d'euros)	Valeur d'achat au 31/08/2016	Acquisitions de l'exercice	Virement d'un poste à l'autre	Cessions et sorties	Valeur d'achat au 31/08/2017
Logiciels	16 441	4 816	512	-	21 769
Frais de mise en place du crédit syndiqué	9 319	5 742	-	-	15 061
Immobilisations en cours	1 037	5 858	(512)	-	6 383
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>26 797</b>	<b>16 416</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>43 213</b>
Terrains	1 255	-	-	-	1 255
Constructions	10 102	63	-	-	10 165
Matériel de transport	1 400	222	-	(285)	1 337
Mobilier, matériel de bureau et informatique	12 908	1 537	108	(1)	14 552
Agencements, installations, divers	383	-	-	-	383
Immobilisations en cours	108	65	(108)	-	65
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>26 156</b>	<b>1 887</b>	<b>-</b>	<b>(286)</b>	<b>27 757</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52 953</b>	<b>18 303</b>	<b>-</b>	<b>(286)</b>	<b>70 970</b>

**ANNEXE 2 - AMORTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS**

(en milliers d'euros)	Amortissements au 31/08/2016	Dotations de l'exercice aux amortissements	Reprises sur cessions	Virement d'un poste à l'autre et sorties	Amortissements au 31/08/2017
Logiciels	11 594	2 541	-	-	14 135
Autres immobilisations incorporelles	4 256	2 402	-	-	6 658
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>15 850</b>	<b>4 943</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20 793</b>
Terrains	-	-	-	-	-
Constructions	7 361	370	-	-	7 731
Matériel de transport	801	245	(232)	-	814
Mobilier, matériel de bureau et informatique	9 705	1 234	-	-	10 939
Agencements, installations, divers	295	18	-	-	313
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>18 162</b>	<b>1 867</b>	<b>(232)</b>	<b>-</b>	<b>19 797</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34 012</b>	<b>6 810</b>	<b>(232)</b>	<b>-</b>	<b>40 590</b>

**ANNEXE 3 - IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/08/2016	Augmentation	Diminution	Montants bruts au 31/08/2017
Titres de participation	1 863 213	-	-	1 863 213
Prêts	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	12	-	-	12
Compte courant rémunéré	4 849	-	(4 024)	825
Contrats de liquidité	2 160	-	(1 702)	458
Actions propres	82 313	-	(1 045)	81 268
<b>TOTAL</b>	<b>1 952 549</b>	<b>-</b>	<b>(6 771)</b>	<b>1 945 776</b>

**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	46 888	1 465
Evac GmbH	100,00	€	7 109	29 926	3 591
Evac Train Vacuum System Trading	100,00	CNY	1 104	415	3
EZ Air Interior Ltd	50,00	€	200	(21 550)	(6 402)
Immobilière Galli	100,00	€	21 000	7 997	119
IN Services Asia	100,00	USD	1 000	1 852	18
OEM Defense Services	20,00	€	100	2 080	-
OEM Services	25,00	€	1 545	1 495	-
TriaGnoSys GmbH	100,00	€	25	4 475	520
Zodiac Aero Duct Systems	100,00	€	4 000	10 045	4 831
Zodiac Aerosafety Systems	100,00	€	213 595	356 989	20 327
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	99,90	MXN	3 000	76 799	14 396
Zodiac Aerospace Germany Investment GmbH	100,00	€	2 597	131 566	525
Zodiac Aerospace Holding Australia PTY Ltd	100,00	AUD	3 050	(120)	-
Zodiac Aerospace (Jiangsu) Co., Ltd	51,00	CNY	12 715	(4 810)	983
Zodiac Aerospace Maroc	99,99	MAD	74 659	(1 366)	4 056
Zodiac Aerospace Netherlands Investment NV	100,00	€	15 000	53 764	49 258
Zodiac Aerospace Services Europe	100,00	€	17 548	11 496	2 972
Zodiac Aerospace Services Middle East	100,00	USD	1 000	138	243
Zodiac Aerospace Services UK Ltd	100,00	€	461	4 191	559
Zodiac Aerospace UK Investment Ltd	100,00	£	195 000	61 112	(111)
Zodiac Aerotechnics	100,00	€	20 399	166 575	57 767
Zodiac Coating	100,00	€	7 367	779	1 374
Zodiac Automotive Tunisie	100,00	€	4 477	132	127
Zodiac Cabin Interiors Europe	100,00	€	165	12 185	3 699
Zodiac Composite Monuments Tunisie	0,01	€	3 128	73	148
Zodiac Engineering	100,00	€	50	(44)	378
Zodiac Equipments Tunisie	99,86	€	2 018	16 346	3 451
Zodiac Fal Support France SARL	100,00	€	8	420	(98)
Zodiac Interconnect UK	100,00	£	1	10 316	4 309
Zodiac Parachutes Industries of Southern Africa (PISA)	100,00	ZAR	15 000	23 627	(1 410)
Zodiac Seats France	100,00	€	20 000	106 065	(8 954)
Zodiac Seats Tunisie SARL	100,00	€	3 700	1 133	(1 767)

(en milliers d'euros)

	Filiales françaises	Filiales étrangères
<b>Renseignements globaux</b>		
Valeur comptable brute des titres détenus	1 267 843	595 370
Valeur comptable nette des titres détenus	1 267 843	589 654
Dividendes encaissés	75 182	620

## Résultats et autres éléments caractéristiques de la Société au cours des cinq derniers exercices

	Exercice 2012/2013	Exercice 2013/2014	Exercice 2014/2015	Exercice 2015/2016	Exercice 2016/2017
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	11 486	11 537	11 576	11 603	11 708
Nombre d'actions ordinaires existantes	57 431 022	288 434 325	289 404 257	290 072 433	292 691 769
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b> (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes et produits accessoires	78 871	85 290	108 353	135 108	160 228
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	31 021	45 072	200 432	142 121	26 910
Impôt sur les bénéfices	(9 228)	(17 308)	(7 605)	(7 337)	(16 163)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	33 810	54 544	197 051	143 336	25 026
Résultat distribué	87 790	88 105	88 449	88 767	-
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,70	0,22	0,71	0,49	0,09
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,59	0,19	0,68	0,49	0,08
Dividende net attribué à chaque action	1,60	0,32	0,32	0,32 <sup>(1)</sup>	-
<b>IV - PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	151	170	205	241	283
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	17 958	25 453	22 187	27 307	38 165
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)	8 550	9 847	11 346	11 559	17 616

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

# Rapports des Commissaires aux comptes

## RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

A l'Assemblée Générale de la société Zodiac Aerospace,

### OPINION

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

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société, à la fin de cet exercice.

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

### FONDEMENT DE L'OPINION

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

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

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

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

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

#### Évaluation des titres de participation

##### Risque identifié

Au 31 août 2017, la valeur nette des titres de participation s'élève à M€ 1.863.

Comme indiqué dans la note « Immobilisations financières » du paragraphe 1.c « Principe, règles et méthodes comptables » de l'annexe aux

comptes annuels, les titres de participation sont évalués à leurs coûts d'achat (hors frais accessoires) ou à leurs valeurs d'apport. Lorsque la valeur de réalisation est inférieure à la valeur nette inscrite dans les comptes, une provision pour dépréciation est constituée. Lors de l'acquisition de sociétés, comportant des clauses de complément de prix fixes ou variables fondées sur leur performance économique future, celles-ci sont comptabilisées en complément du coût d'acquisition des titres avec pour contrepartie une dette en créditeurs divers, dès lors que les versements sont probables et que les montants peuvent être mesurés de façon fiable. L'estimation de ces engagements est revue et éventuellement ajustée à chaque clôture selon les réalisations et la mise à jour des perspectives escomptées.

L'évaluation des titres de participation requiert donc l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées. Nous avons donc considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

##### Notre réponse

Nos procédures d'audit ont consisté à contrôler la valeur de réalisation retenue sur les principales composantes du portefeuille de titres.

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs de réalisation des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté notamment à examiner la méthode d'évaluation et les éléments chiffrés retenus par la direction et à comparer les capitaux propres avec les comptes des entités à la date de clôture.

### VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

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

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

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

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

### Objectif et démarche d'audit

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

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

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

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une

anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au comité d'audit

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

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

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

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

## RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Avec l'ISAE et l'École Polytechnique

##### Personne concernée

M. Olivier Zarrouati, président du directoire (jusqu'au 15 juin 2017).

##### Chaire Innovation Technologie et Entreprenariat portée par ISAE

L'assemblée générale du 15 janvier 2015 approuvait la conclusion d'une convention réglementée relative à la création d'une Chaire Innovation Technologie et Entreprenariat portée notamment par l'ISAE et l'École Polytechnique.

Cette convention, signée le 19 janvier 2015, a pour ambition de mettre en place un ensemble de programmes pédagogiques destiné à favoriser le processus de création d'entreprises et de représenter une plateforme de développement personnel pour les étudiants.

Votre société, par le concours de l'ISAE dont M. Olivier Zarrouati en est le président, en est devenue l'un des partenaires. Le groupe Zodiac Aerospace espère ainsi attirer en son sein de nouveaux talents en ingénierie aéronautique.

La contribution de votre société sera d'un montant maximal de K€ 290 par an, à compter de l'exercice 2014-2015 et pour une période de trois exercices. Au cours de l'exercice 2016-2017, la contribution versée par votre société s'élève à K€ 130 permettant ainsi d'atteindre le montant maximal défini dans la convention.

#### 2. Avec M. Olivier Zarrouati, président du directoire (jusqu'au 15 juin 2017)

##### Indemnité de non-concurrence

Le conseil de surveillance, ayant décidé de se référer aux recommandations AFEP/MEDEF du 6 octobre 2008 relatives aux rémunérations des dirigeants de sociétés cotées, a adopté lors de sa séance du 19 novembre 2009, dans le cadre des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce, la délibération qui définit l'indemnité de non-concurrence en cas de départ qui serait due à M. Olivier Zarrouati en sa qualité de président du directoire.

Cet engagement a donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé à la suite du départ anticipé de M. Zarrouati, le 15 juin 2017. Les conditions financières de ce départ intégraient notamment une indemnité de non-concurrence égale à la rémunération d'une année calculée sur la base de la rémunération (fixe et variable) perçue au cours des douze derniers mois précédant la date de son départ, payable mensuellement au cours de cette période, soit un montant brut de € 620.000 payable sur douze mois.

Dans ce cadre, votre société a enregistré un montant brut de € 129.167 au titre de cette indemnisation au cours de l'exercice 2016-2017 correspondant à deux mois et demi sur les douze mois prévus.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial

Ernst & Young Audit

Valérie Quint

Bruno Agez

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2017.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et,
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **I. Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### **II. Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 16 novembre 2017

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

### **Les attestations et rapports suivants des Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège de la société Zodiac Aerospace :**

- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées.
- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des actions de parrainage et de mécénat.
- Rapports des Commissaires aux comptes émis au titre des résolutions extraordinaires.

## Résolutions

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

#### RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

##### PREMIÈRE RÉSOLUTION

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

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

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

##### DEUXIÈME RÉSOLUTION

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

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

##### TROISIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

##### QUATRIÈME RÉSOLUTION

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

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

##### CINQUIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SIXIÈME RÉOLUTION

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

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

## SEPTIÈME RÉOLUTION

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

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

## HUITIÈME RÉOLUTION

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

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

## NEUVIÈME RÉOLUTION

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

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

## DIXIÈME RÉOLUTION

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

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

## ONZIÈME RÉOLUTION

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

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

## DOUZIÈME RÉOLUTION

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

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

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

## TREIZIÈME RÉOLUTION

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

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

## QUATORZIÈME RÉOLUTION

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

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

## QUINZIÈME RÉOLUTION

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

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

## SEIZIÈME RÉOLUTION

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

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

## DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

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

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

## DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

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

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

## DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

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

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

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

## VINGTIÈME RÉOLUTION

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

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

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

## VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## VINGT-QUATRIÈME RÉOLUTION

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

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

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

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

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

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

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

## VINGT-CINQUIÈME RÉOLUTION

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

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

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

## VINGT-SIXIÈME RÉOLUTION

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

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

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

##### Bureau

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

##### Délibérations

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

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

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

##### Bureau

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

##### Délibérations

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

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

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

## VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

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

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

#### (ANCIENNE RÉDACTION)

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

#### (NOUVELLE RÉDACTION)

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

## VINGT-HUITIÈME RÉOLUTION

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

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

Direction de la communication Groupe Zodiac Aerospace

Conception du rapport d'activité : Christophe Loton / Réalisation : Sophie Nitot

Rédaction du rapport d'activité : Anne de Beco

Réalisation du rapport financier : Gillet M&M - Vitafree

Crédits photos : Photothèque Zodiac Aerospace, Comac, École polytechnique - J. Barande, ESA/NASA, Getty Images, Greenpoint Technologies, Irkut, Phil Boorman, Photopointcom, Singapour Airlines, Site internet Good design Award.

Impression : Imprimerie Desbouis Grésil - Imprimé en France







ZODIAC AEROSPACE - 61 rue Pierre Curie - CS 20001 - 78373 Plaisir Cedex - France  
Téléphone: +33 1 61 34 23 23 - Fax: +33 1 61 34 24 41 - [www.zodiacaerospace.com](http://www.zodiacaerospace.com)

ZODIAC AEROSPACE - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11 708 658,24 € - 729 800 821 RCS Versailles