



# ZODIAC AEROSPACE

RAPPORT ANNUEL 2015-2016





# SOMMAIRE GÉNÉRAL

## INFORMATIONS FINANCIÈRES

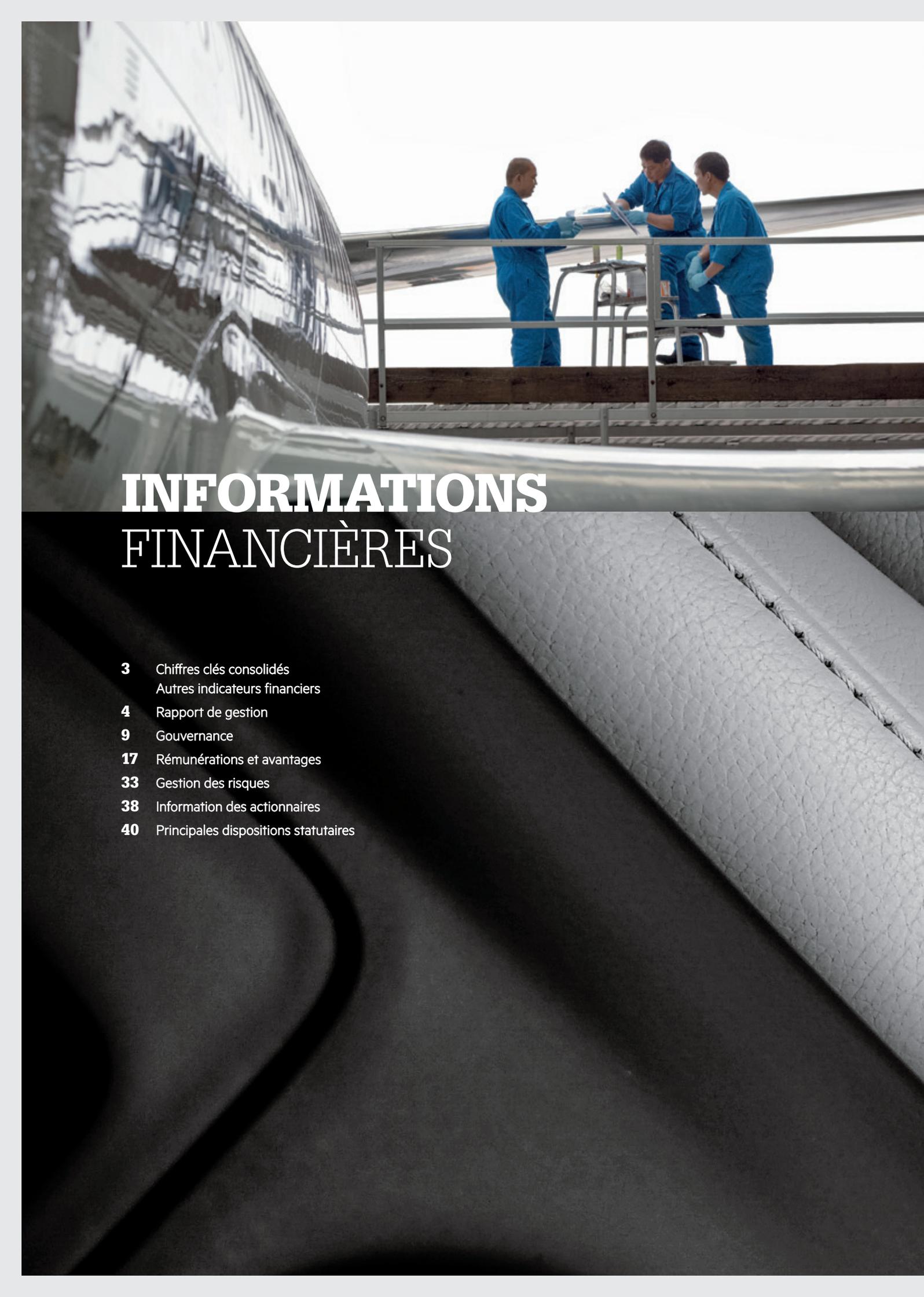
- 3** Chiffres clés consolidés  
Autres indicateurs financiers
- 4** Rapport de gestion
- 9** Gouvernance
- 17** Rémunérations et avantages
- 33** Gestion des risques
- 38** Information des actionnaires
- 40** Principales dispositions statutaires

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- 43** Introduction
- 43** Ressources humaines
- 47** Santé, sécurité et environnement
- 54** Informations sociétales
- 57** Rapport de l'organisme tiers  
indépendant sur les informations  
sociales, environnementales  
et sociétales consolidées figurant  
dans le rapport de gestion

## ÉTATS FINANCIERS

- 61** Déclaration des dirigeants
- 62** **COMPTES CONSOLIDÉS**
- 62** Bilan consolidé
- 64** Compte de résultat consolidé
- 65** État du résultat global consolidé
- 66** État des flux de trésorerie consolidé
- 67** Tableau de variation des capitaux  
propres consolidés
- 68** Notes annexes aux comptes  
consolidés
- 104** Rapport des Commissaires aux comptes  
sur les comptes consolidés
- 105** Honoraires des Commissaires  
aux comptes
- 107** **COMPTES DE LA SOCIÉTÉ  
ZODIAC AEROSPACE**
- 108** Rapport du Conseil de Surveillance
- 110** Rapport du Président du Conseil  
de Surveillance
- 118** Rapport du Directoire
- 126** Bilan
- 127** Compte de résultat
- 128** Notes annexes
- 136** Rapports des Commissaires  
aux comptes
- 139** Résolutions



# INFORMATIONS FINANCIÈRES

- 3** Chiffres clés consolidés  
Autres indicateurs financiers
- 4** Rapport de gestion
- 9** Gouvernance
- 17** Rémunérations et avantages
- 33** Gestion des risques
- 38** Information des actionnaires
- 40** Principales dispositions statutaires

# Chiffres clés consolidés

## CHIFFRES CLÉS

	2015/2016	2014/2015	Variation 15/16-14/15
<b>Chiffres publiés :</b>			
Chiffre d'affaires	5 208,2 M€	4 931,8 M€	5,6 %
Effectifs du Groupe <sup>(1)</sup>	33 015	31 171	5,9 %
Résultat opérationnel courant	269,6 M€	313,8 M€	(14,1 %)
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>108,1 M€</b>	<b>184,8 M€</b>	<b>(41,5 %)</b>
Résultat net par action - part du Groupe	0,382 €	0,670 €	(43,0 %)
Dividendes proposés <sup>(2)</sup>	88,7 M€	88,4 M€	0,3 %
Dettes financières/Capitaux propres	0,34	0,43	(20,9 %)
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant <sup>(3)</sup>	269,5 M€	314,1 M€	(14,2 %)
Résultat net part du Groupe <sup>(4)</sup>	165,7 M€	199,8 M€	(17,1 %)
Résultat net par action - part du Groupe <sup>(4)</sup>	0,591 €	0,724 €	(18,4 %)

## AUTRES INDICATEURS FINANCIERS

	2015/2016	2014/2015	Variation 15/16-14/15
<b>Rentabilité</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	5,2 %	6,4 %	(18,8 %)
Résultat net (part du Groupe)/Situation nette d'ouverture <sup>(5)</sup>	3,5 %	6,6 %	(47,0 %)
<b>Chiffres retraités hors impact IFRS 3 :</b>			
Résultat opérationnel courant/Chiffre d'affaires	5,2 %	6,4 %	(18,8 %)
<b>Structure financière</b>			
<b>Chiffres publiés :</b>			
Capacité d'autofinancement	326,5 M€	391,8 M€	(16,7 %)
Acquisition immobilisations corporelles et incorporelles	210,2 M€	204,9 M€	2,6 %
Situation nette après affectation <sup>(6)</sup>	3 128,9 M€	2 915,5 M€	7,3 %
Coût de l'endettement financier net	39,3 M€	27,0 M€	45,6 %

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

(2) Après neutralisation des titres auto-détenus.

(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 de résultat net part du Groupe viennent s'ajouter les retraitements de l'amortissement d'immobilisations incorporelles valorisées lors des acquisitions, les frais d'acquisition et l'impôt société afférent à ces éléments. Une réconciliation du résultat opérationnel courant et du résultat net après et avant IFRS 3 est présentée dans le rapport de gestion.

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

(5) La situation nette d'ouverture utilisée dans le calcul est égale à la situation nette de clôture, part du Groupe, hors le résultat de l'exercice, soit 3 108,4 M€.

(6) La situation nette après affectation est égale à la situation nette totale moins les dividendes proposés, soit 3 217,6 M€ moins 88,7 M€.

# Rapport de gestion

L'exercice 2015/2016 de Zodiac Aerospace a été marqué par les progrès du plan de redressement dans lequel le Groupe est engagé.

La première étape de ce plan demeure la restauration des performances de livraison à l'heure et à la qualité vis-à-vis de nos clients. Cette action se traduit par des coûts d'exploitation élevés pour nos activités Aircraft Interiors et a pesé sur le Résultat Opérationnel Courant de l'exercice 2015/2016.

Le déploiement du plan de transformation Focus dans l'ensemble du Groupe progresse selon les attentes. Ce plan permettra un retour

à la performance opérationnelle pour fin 2017, soit 18 mois après son annonce en mars 2016. C'est la seconde étape de notre plan de redressement.

La troisième étape vise à retrouver les performances financières historiques du Groupe, à travers la résorption des dépenses supplémentaires et surcoûts de productions issus de la crise, et l'amélioration de la contribution financière des nouveaux programmes au fur et à mesure de leur progression dans leurs courbes d'expérience.

## Chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant

	2015/2016	2014/2015	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 208,2 M€</b>	<b>4 931,8 M€</b>	<b>5,6 %</b>
<b>Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3</b>	<b>269,5 M€</b>	<b>314,1 M€</b>	<b>(14,2 %)</b>
<b>ROC avant IFRS 3 / CA</b>	<b>5,2 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>0,0 %</b>
Résultat Opérationnel Courant	269,6 M€	313,8 M€	(14,1 %)
ROC/CA	5,2 %	6,4 %	0,0 %
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>108,1 M€</b>	<b>184,8 M€</b>	<b>(41,5 %)</b>
<b>Résultat net avant IFRS 3</b>	<b>165,7 M€</b>	<b>199,8 M€</b>	<b>(17,1 %)</b>
<b>Bénéfice par action - part du Groupe</b>	<b>0,38 €</b>	<b>0,67 €</b>	<b>(43,0 %)</b>
Bénéfice par action avant IFRS 3	0,59 €	0,72 €	(18,4 %)
<b>Ratio Dette Nette / Capitaux Propres</b>	<b>0,34</b>	<b>0,43</b>	
Ratio Dette Nette/EBITDA	2,55	2,90	
€/\$(Transaction)	1,11	1,26	
€/\$(Conversion)	1,11	1,16	

## UN RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT DE L'EXERCICE 2015/2016 IMPACTÉ PAR LES ACTIVITÉS AIRCRAFT INTERIORS

Zodiac Aerospace a réalisé un chiffre d'affaires de 5 208,2 M€, en hausse de + 5,6 % au cours de son exercice 2015/2016. À périmètre et taux de change constants, la progression ressort à + 1,3 %. Il n'y a pas eu d'effets de périmètre au niveau du Groupe, alors que les taux de change ont eu un impact positif de + 4,3 points sur le taux de

croissance de l'exercice. Cette croissance a été soutenue par un environnement de marché toujours favorable dans l'aviation commerciale (environ 2/3 du chiffre d'affaires du Groupe), où le trafic croît au-dessus de sa moyenne à long terme, soutenant la montée en puissance de nouveaux programmes et les livraisons d'anciens programmes ainsi que le *retrofit* (réaménagement) de cabine. D'autre part, la croissance du chiffre d'affaires a été entravée par certains retards dans les programmes de jets régionaux et par un marché difficile à la fois pour les activités d'hélicoptères et d'aviation d'affaires.

## Chiffre d'affaires de l'exercice 2015/2016

(en millions d'euros)	Exercice 2015/2016	Exercice 2014/2015	Variation	Taux de change	Périmètre	Croissance organique
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>2 032,9</b>	<b>1 955,2</b>	<b>4,0 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>(0,1 %)</b>	<b>(0,7 %)</b>
Zodiac Aerosafety	619,8	634,5	(2,3 %)	3,6 %	(2,3 %)	(3,6 %)
Zodiac Aircraft Systems	1 413,1	1 320,7	7,0 %	5,3 %	1,1 %	0,6 %
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>3 175,3</b>	<b>2 976,6</b>	<b>6,7 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>2,6 %</b>
Zodiac Seats	1 387,9	1 370,2	1,3 %	2,6 %	0,0 %	(1,3 %)
Zodiac Cabin	1 787,4	1 606,4	11,3 %	5,4 %	0,0 %	5,9 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>5 208,2</b>	<b>4 931,8</b>	<b>5,6 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,3 %</b>
€/\$(conversion)	1,11	1,16				

Au cours de l'exercice 2015/2016, Zodiac Aerospace a continué à donner la priorité à ses clients, en se concentrant sur le retour à un niveau normal de performances de livraisons à l'heure et à la qualité vis à vis de ses clients, et ce, afin de protéger leurs opérations.

D'importantes nouvelles commandes ont été enregistrées au cours du dernier exercice. De plus, en septembre, le Groupe a reçu une nouvelle lettre d'intention d'un client non divulgué pour ce qui sera la plus grande commande de sièges d'affaire jamais obtenue à ce jour. Auparavant, en avril, Air France a annoncé avoir choisi Zodiac Aerospace pour le réaménagement de sa flotte d'A330 en tant que fournisseurs des sièges pour les trois classes et du système IFE (*In-Flight Entertainment* - divertissement à bord).

De nouveaux contrats liés à la cabine ont été attribués par Airbus, dont une partie des toilettes de l'A330 Neo. Le Groupe a également enregistré un fort succès commercial de la solution RAVE IFEC (*In-Flight Entertainment & Connectivity*) de la part de différentes compagnies aériennes. Cette reprise de la dynamique commerciale devrait porter ses effets d'ici 18 mois, en raison du cycle de développement entre les commandes et les livraisons, notamment dans l'activité Seats.

Dans ce contexte, le Résultat Opérationnel Courant du Groupe, avant IFRS 3, est ressorti en recul de - 14,2 %, à 269,5 M€ contre 314,1 M€ en 2014/2015, soit un taux de marge opérationnelle de 5,2 % contre 6,4 %. Ce résultat est essentiellement le reflet du niveau élevé des surcoûts engagés par Aircraft Interiors pour rétablir ses performances de livraison envers ses clients.

Par activités, Aircraft Interiors pèse à hauteur de 93,7 M€ sur la variation du Résultat Opérationnel Courant entre 2014/2015 et 2015/2016. Cet impact négatif a été partiellement compensé par la contribution d'Aerosystems (+ 41,8 M€ d'impact), en particulier au second semestre.

Durant l'exercice 2015/2016, les taux de change ont eu un impact positif de + 115,4 M€ sur l'évolution du Résultat Opérationnel, se décomposant en un impact de conversion négatif de - 12,9 M€ et un impact de transaction de + 128,3 M€. Les effets de périmètre ont un impact positif de + 4,6 M€. Les surcoûts liés aux activités Aircraft Interiors ont pesé pour 98 M€ sur la formation du ROC, et les opérations pour 66,5 M€.

Les effets liés au Crédit Impôt Recherche sur le Résultat Opérationnel Courant sont positifs de 25,6 M€, contre 21,8 M€ en 2014/2015.

Au cours de la seconde moitié de l'exercice, le Résultat Opérationnel Courant du Groupe s'est établi à 189 M€, en forte augmentation de 135 % par rapport au premier semestre (80 M€). Cette dissymétrie entre premier et second semestre devrait se répéter lors de l'exercice 2016/2017.

Le chiffre d'affaires des **activités Aircraft Interiors** est en croissance de + 6,7 %, à 3 175,3 M€ à données publiées et de + 2,6 % en organique. L'impact des taux de change est positif de + 4,1 points sur la croissance de l'exercice.

- **La branche Cabin (34,3 % du chiffre d'affaires Groupe)** affiche une progression de + 11,3 %, à 1 787,4 M€, se traduisant par un impact de change de + 5,4 points et de + 5,9 % à périmètre et taux de change constants, soutenue par la montée en puissance de nouveaux programmes (A350XWB, CSeries, Spaceflex v2).

- **Le chiffre d'affaires de la branche Seats (26,6 % du chiffre d'affaires Groupe)** a affiché une croissance de + 1,3 % à 1 387,9 M€ à données publiées. En déduisant un l'impact de taux de change de + 2,6 points, le chiffre d'affaires a légèrement diminué de - 1,3 % en organique, principalement au premier semestre, en raison de la fin de l'impact du cycle de problèmes de conception passés.

Le Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 des activités Aircraft Interiors est une perte de - 77,8 M€, contre un gain de 16,0 M€ en 2014/2015, impacté par un niveau de surcoûts encore élevé (98 M€) et par la montée en puissance de nouveaux programmes au début de leur courbe d'expérience. La variation des taux de change a eu un impact positif de 35,5 M€ sur le Résultat Opérationnel Courant (impact conversion de - 18,5 M€ et un impact transaction de + 54,0 M€).

Le chiffre d'affaires des **activités Aerosystems** a progressé de 4,0 %, à 2 032,9 M€ à données publiées, mais est en léger recul de - 0,7 % à données comparables. Les activités Aerosystems ont souffert de la baisse des ventes dans les marchés des hélicoptères, des avions d'affaires et des jets régionaux, ainsi que d'un marché atone des systèmes d'arrêt civils.

Le résultat opérationnel courant progresse de 13,3 % à 355,2 M€, en raison d'un impact de taux de change positif de 76 M€ (+ 5,8 M€ pour l'impact de conversion et + 70,2 M€ pour la transaction) et de + 4,6 M€ de variation de périmètre (consolidation d'Enviro et cession de Zodiac Elastomer Systems en juin 2015). La variation organique a été en recul de - 38,7 M€, principalement concentré sur le premier semestre (35 M€), en raison d'une plus forte exposition aux marchés des avions d'affaires, des jets régionaux et des hélicoptères (26 % du chiffre d'affaires) par rapport au Groupe (15 %), de coûts de développement élevés (G7000, F5X, E2), et de l'impact de la courbe d'expérience des nouveaux programmes qui ne sont pas encore à leur maximum (A350XWB) ainsi que d'un manque de volume sur les systèmes d'arrêt.

Concernant les anciennes branches, **AeroSafety** a affiché un chiffre d'affaires en baisse de - 2,3 %, à 619,8 M€ (- 3,6 % à périmètre et taux de change constants, + 3,6 points de taux de change, - 2,3 points d'impact de périmètre, liés à Zodiac Elastomer US (Amfuel), cédé en juin 2015). Son Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 est en baisse de - 2,6 %, à 115,3 millions d'euros, avec un impact de change de 13,9 M€, un impact de périmètre de + 1,4 M€ et une variation organique de - 18,4 M€.

**Aircraft Systems** a réalisé un chiffre d'affaires de 1 413,1 M€, en progression de + 7,0 % (effet de taux de change de + 5,3 points ; impact de périmètre + 1,1 point). Son Résultat Opérationnel Courant avant IFRS 3 est en hausse de + 23,0 %, à 239,9 M€, du fait d'un impact positif des effets de change de 62,0 M€ et de périmètre de + 3,3 M€, alors que la variation organique a été de - 20,3 M€.

L'impact comptable IFRS 3 a été de 0,1 M€ en 2015/2016, contre un effet négatif de - 0,3 M€ en 2014/2015. Le Résultat Opérationnel Courant après IFRS 3 a été en recul de - 14,1 %, à 269,6 M€.

Les éléments non courants sont ressortis à - 75,7 M€, contre - 21,9 M€ en 2014/2015, principalement en raison de la dépréciation de la marque Contour (activité Zodiac Seats UK) pour 57,5 M€. Le Résultat Opérationnel s'est établi à 193,9 M€, contre 291,9 M€ en 2014/2015.

La charge financière a augmenté de + 45,9 %, du fait de l'augmentation de la dette moyenne ainsi que de l'augmentation du coût moyen de la dette de 1,79 % à 2,03 %.

La charge d'impôt s'est établie à - 39,6 M€, contre - 75,7 M€ en 2014/2015, reflétant la diminution du Résultat Opérationnel Courant, en particulier pour nos activités aux États-Unis. La baisse du taux d'impôt à 26,0 %, contre 28,8 % en 2014/2015, est expliquée essentiellement par la répartition du résultat opérationnel du Groupe ; le montant déficitaire des activités Aircraft Interiors provenant majoritairement des filiales américaines de cette activité dont le taux d'impôt moyen est de l'ordre de 35 %.

Le résultat net pour 2015/2016 est ressorti à 107,9 M€ et le résultat net part du Groupe, à 108,1 M€, en recul de - 41,5 % après prise en compte de la dépréciation de la marque Contour.

## UN BILAN SOLIDE

La capacité d'autofinancement du Groupe (CAF) a diminué de - 16,7 %, à 326,5 M€, contre 391,8 M€ en 2014/2015, en ligne avec le Résultat Opérationnel Courant. Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) ressort à 1 568 M€ à la fin de l'exercice 2015/2016, contre 1 507 M€ à la fin de l'exercice précédent. Le BFR exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires revient progressivement à des niveaux historiques. Le BFR opérationnel ressort ainsi à 33,2 % du chiffre d'affaires à fin août 2016, contre 37,4 % à fin août 2015.

Les investissements en immobilisations sont également stables en pourcentage des ventes (4,0 % contre 4,2 % en 2014/2015). Les immobilisations incorporelles sont stables à 84,8 M€. Celles-ci sont essentiellement constituées par l'activation au bilan de frais de développement, en application de la norme comptable IAS 38. Les investissements corporels sont en hausse de 4,6 %, à 125,4 M€. Au total, l'augmentation des immobilisations est limitée à + 2,6 %, à 210,2 M€, soit 4,0 % du chiffre d'affaires en 2015/2016, contre 4,2 % en 2014/2015.

À fin août 2016, l'endettement financier net du Groupe ressort à 1 056,9 M€ après inscription en capitaux propres du financement hybride de 250 M€ mis en place en mars 2016 (en application de la norme IAS 32), contre 1 266,7 M€ à fin août 2015. Le ratio endettement financier net sur fonds propres est donc de 0,34, contre 0,43 à fin août 2015. Le ratio endettement financier net sur EBITDA ajusté, correspondant au « covenant » bancaire de notre financement « Club Deal », s'établit à 2,55 par rapport à un ratio maximum de 3. Ce covenant bancaire est calculé selon la définition au contrat de financement « Club Deal » au 31 août, en clôture de l'exercice et correspond à un Endettement Financier Net (EFN) de 1 056,9 M€ sur un EBITDA ajusté (*Earning Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization*) de 414,7 M€.

L'évolution de la parité €//\$ et de €/£ en clôture entraîne une diminution nette de 39 M€ des postes du bilan, dont 35 M€ de diminution de nos capitaux propres.

## REDRESSEMENT ET TRANSFORMATION EN COURS

Le Résultat Opérationnel Courant d'Aircraft Interiors et du Groupe ont été fortement affectés par les surcoûts, qui ont augmenté de 98 M€ au cours de l'exercice 2015/2016, à 390 M€.

Ces surcoûts proviennent tout d'abord des coûts supplémentaires liés aux pénalités, règlements et garanties données aux clients et aux coûts logistiques (fret). En raison des progrès réalisés en termes de performances de livraison, ces éléments représentent une part relativement plus faible des surcoûts par rapport aux coûts opérationnels. Les coûts opérationnels sont constitués des variances de coûts de production industrielle (excès d'utilisation des matériaux, approvisionnements et mise au rebut ; obsolescence des stocks et inefficience du travail) et des frais généraux (effectifs indirects, temporaires, etc.).

## ZODIAC AEROSPACE POURSUIT SON REDRESSEMENT EN TROIS ÉTAPES

La première étape consiste et demeure le rétablissement des performances de livraison à l'heure et à la qualité vis-à-vis de nos clients. Cette action a généré un besoin en ressources supplémentaires et entraîné des coûts de production plus élevés que les coûts standards, avec un impact important sur le Résultat Opérationnel Courant du Groupe. Grâce à cette action forte, l'objectif a été atteint ou est en bonne voie dans la plupart de nos activités.

À ce jour, pour notre activité Seats, le retard de livraisons n'est plus la principale cause des surcoûts. Afin de supporter la montée en cadence des opérations destinées aux nouveaux programmes *Business Class* haut de gamme, les capacités d'assemblage ont été augmentées, principalement chez Zodiac Seats UK, tandis que des sources supplémentaires pour fabrication de coques ont été mises en place. Enfin, Zodiac Seat Shells reporte désormais à Zodiac Seats France et les efforts pour ramener les effectifs au niveau voulu à Santa Maria (Californie) se poursuivent.

En ce qui concerne Cabin, trois lignes de production de toilettes de l'A350 XWB ont été mises en place, pour soutenir la montée en cadence d'Airbus (Cypress en Californie, Montréal depuis la fin 2015 et Herborn en Allemagne depuis l'été 2016). Plus globalement, au-delà de ce programme, l'évolution de la branche Cabin est marquée par le remplacement d'anciens programmes par de nouvelles plateformes au début de leur courbe d'expérience (A320 SpaceFlex, MRJ, SSP, CSeries ...).

La deuxième étape a pour objectif de renouer avec la performance opérationnelle, c'est à dire livrer les clients à l'heure et avec la bonne qualité par les processus mis en place et dans le respect des standards. Cette phase passe par le déploiement du plan de transformation Focus et le déploiement du Système Opérationnel du Groupe (Zodiac Aerospace Operating System) dans l'ensemble du Groupe.

La mise en œuvre du plan Focus se poursuit conformément au plan.

La troisième série de standards est en cours d'élaboration et la deuxième série est en cours de déploiement dans l'ensemble du Groupe. L'objectif de cette deuxième étape de retour à la performance opérationnelle devrait être atteint d'ici la fin 2017, en ligne avec l'objectif de 18 mois annoncé en mars 2016.

La troisième étape porte sur l'amélioration de la marge opérationnelle grâce à la suppression des surcoûts résiduels et des variances de production grâce aux actions de réduction des coûts et aux actions d'efficacité. Ceci devrait permettre de renouer avec une marge opérationnelle à deux chiffres d'ici l'exercice 2017/2018 et de revenir à une rentabilité opérationnelle historique d'ici 2019/2020.

Le rétablissement des performances de livraison grâce au renforcement des ressources, ainsi que la renégociation des plannings de livraison lorsque cela était possible, permet de viser la réduction de la poche de surcoûts liée aux pénalités et compensations et aux coûts logistiques d'ici la fin de l'exercice 2016/2017.

Les variances de production seront gérées par la Direction des Opérations, à travers le plan Focus, le Lean et l'excellence opérationnelle.

La disparition de ces surcoûts s'étalera, selon leur nature, entre 2017 et 2019.

Les frais de structure seront traités sur la période 2017/2019 à travers des mesures de réduction de coûts et d'optimisation de structure. Ces actions ont déjà débuté dans l'activité Zodiac Seat Shells.

### UNE ÉQUIPE DE MANAGEMENT EN PLACE ET ENGAGÉE DANS LA TRANSFORMATION

Didier Fontaine a été nommé Directeur Administratif et Financier du Groupe le 24 octobre 2016, succédant à Jean-Jacques Jégou qui accompagne cette transition. Le Conseil de Surveillance, le Directoire et le Comité Exécutif souhaitent souligner la contribution exceptionnelle, soutenue et durable de Jean-Jacques Jégou à Zodiac Aerospace et à son développement, depuis qu'il a rejoint le Groupe en 1979.

Christophe Bernardini a été nommé Directeur Général de Zodiac Cabin à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2016, suite au départ de Yannick Assouad pour devenir PDG de Latécoère. Christophe Bernardini demeure Directeur Général de Zodiac Aerospace Services par interim jusqu'au 31 décembre 2016.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, Bruno Delille deviendra Directeur Général de Zodiac Aerospace Services. Bruno Delille est actuellement Directeur Général adjoint en charge des opérations long-courrier chez Air France-KLM. Fort d'une expérience de plus de 25 ans dans le secteur aéronautique, Bruno Delille a occupé plusieurs postes dans le domaine de la MRO (*Maintenance, Repair, Overhaul* - Maintenance, Réparation, Révision) chez Air France-KLM.

Le Conseil de Surveillance du 21 novembre a décidé de nommer M. Benoît Ribadeau-Dumas au Directoire. Le Directoire est composé d'Olivier Zarrouati, Président, Maurice Pinault et Benoît Ribadeau-Dumas.

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

Le Conseil de Surveillance proposera au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 19 janvier 2017 le versement d'un dividende de 0,32 € par titre, stable par rapport à celui de l'exercice précédent. Il sera proposé aux actionnaires d'opter pour un dividende 100 % en espèces ou une combinaison de 50 % en espèces et 50 % en actions.

### PERSPECTIVES : LE REDRESSEMENT FINANCIER POUR OBJECTIF

Zodiac Aerospace continue d'opérer dans un marché en croissance. La valeur stratégique du business modèle de Zodiac Aerospace est soutenue par les tendances actuelles dans l'industrie.

L'activité d'intérieurs de cabine est portée par la croissance du trafic et le souci de différenciation des compagnies aériennes. Cette activité présente de fortes barrières à l'entrée résultant d'une complexité accrue et d'exigences de sécurité renforcées, ce qui soutient notre positionnement de leader mondial.

Zodiac Aerospace est également un acteur central pour la cabine connectée, en raison de ses positions de leadership sur les intérieurs et les systèmes d'avions. La numérisation de la cabine est la nouvelle frontière de l'industrie aérienne, permettant un meilleur support en service, une connectivité aussi bien pour les compagnies aériennes que pour les passagers, et des sources potentielles de données et de services à valeur ajoutée pour les compagnies aériennes.

La deuxième phase de la reprise est sur la bonne voie, du fait du déploiement du plan de transformation Focus. Le retour à la performance opérationnelle est prévu pour fin 2017. Cela permettra au Groupe de poursuivre sa transformation, son redimensionnement et ses réductions de coûts, notamment les surcoûts de frais généraux et les écarts de production, afin de revenir à une rentabilité historique d'ici l'exercice 2019/2020.

Pour son exercice 2016/2017, Zodiac Aerospace vise un chiffre d'affaires stable, en raison d'un effet retardé de la crise passée lié au cycle de développement des produits, ainsi que de la faiblesse des activités hélicoptères et avions d'affaires.

Le Résultat Opérationnel Courant devrait afficher une hausse de 10 % à 20 %, avec une forte dissymétrie entre le premier et le deuxième semestre.

Le Groupe vise une reprise progressive de sa croissance organique vers ses niveaux historiques avec un taux de marge opérationnelle à deux chiffres pour l'exercice 2017/2018, et un retour vers les niveaux de rentabilité historique (en anglais « Mid-double digit ») à l'horizon 2019/2020.

Les couvertures de change en place portent sur 87 % de l'exposition EUR/USD nette de transaction estimée pour 2016/2017 à un taux de 1,184 \$/€. Les expositions estimées à la livre sterling (GBP) et au dollar canadien (CAD), sont couvertes respectivement pour 79 % d'USD/CAD, pour 80 % d'USD/GBP, pour 71 % d'USD/MXN et pour 80 % d'USD/THB.

**Réconciliation du résultat avant/après IFRS 3**

(en millions d'euros)

	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
<b>Résultat opérationnel courant après IFRS 3</b>	<b>269,6</b>	<b>313,8</b>
Réévaluation de stocks	(0,1)	0,3
<b>Résultat opérationnel courant avant IFRS 3</b>	<b>269,5</b>	<b>314,1</b>
<b>Résultat net du Groupe après IFRS 3</b>	<b>108,1</b>	<b>184,8</b>
Réévaluation de stocks	-	0,3
Perte de valeurs <sup>(1)</sup>	57,5	-
Amortissements immobilisations incorporelles	17,5	20,3
Frais d'acquisitions	-	2,0
Impôt société	(17,4)	(7,6)
<b>Résultat net part du Groupe avant IFRS 3</b>	<b>165,7</b>	<b>199,8</b>

(1) Dépréciation de la marque Contour.

# Gouvernance

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

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

La Société met également en œuvre la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 251 du Code AFEP-MEDEF, et elle expose, lorsque cela est applicable, les raisons pour lesquelles certaines règles ont été écartées. Le tableau page 13 récapitule les dispositions écartées et les explications afférentes.

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

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

## LE DIRECTOIRE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF RESTREINT

Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, le Directoire a été assisté, au cours de l'exercice 2015/2016 dans sa mission, d'un Comité Exécutif Restreint (qui a la mission précédemment dévolue au Comité Exécutif existant au cours des exercices précédents).

Le Comité Exécutif a été dissout à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016.

Le Directoire et le Comité Exécutif Restreint ont pour mission d'examiner, sur une base bimensuelle, les questions relatives au fonctionnement et à la performance opérationnelle du Groupe et de décider des actions en découlant. Présidé par le Président du Directoire, Monsieur Olivier Zarrouati, le Comité Exécutif Restreint est composé du Directeur Général Délégué au Développement du Groupe, en charge du Business Development Groupe, des Directeurs Généraux des branches 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.

Madame Yannick Assouad, ayant décidé de quitter le Groupe Zodiac Aerospace pour prendre la présidence d'un groupe aéronautique coté, son mandat de membre du Directoire a pris fin au 9 septembre 2016 et ses fonctions de membre du Comité Exécutif Restreint et Directeur Général de la branche Cabin au 31 octobre 2016. Le Groupe Zodiac Aerospace remercie Madame Yannick Assouad pour sa contribution au cours des 13 années passées au sein du Groupe au cours desquelles elle a notamment créé la branche Zodiac Services et dirigée avec succès la branche Aircraft Systems, avant d'accepter de diriger la branche Cabin depuis le 15 mai 2015.

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

Monsieur Benoît Ribadeau-Dumas, Directeur Général de l'activité Aerosystems a été nommé membre du Directoire le 21 novembre 2016.

À la date d'établissement du rapport du Président du Conseil de Surveillance, le Directoire est en conséquence composé de trois membres (Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire, Monsieur Maurice Pinault et Monsieur Benoît Ribadeau Dumas).

Monsieur Christophe Bernardini a été nommé Directeur Général de la branche Cabin à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2016 et assure la transition de son actuel poste de Directeur Général de Zodiac Aerospace Services jusqu'à l'arrivée du nouveau Directeur Général de Zodiac Aerospace Services, Monsieur Bruno Delile, le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Monsieur Jean-Jacques Jégou, Directeur Administratif et Financier du Groupe, part en retraite après trente-sept années passées au sein du Groupe Zodiac Aerospace. Il quitte le Groupe le 31 décembre 2016. Le Groupe Zodiac Aerospace remercie Monsieur Jean-Jacques Jégou pour son total engagement au niveau du Groupe et la contribution structurante qu'il a eue dans la construction du Groupe Zodiac Aerospace. Son professionnalisme et ses valeurs personnelles resteront des références pour l'ensemble des membres du Groupe.

Monsieur Didier Fontaine a rejoint le Groupe Zodiac Aerospace le 19 septembre 2016 et a pris la responsabilité effective de la fonction de Directeur Administratif et Financier du Groupe en remplacement de Monsieur Jean-Jacques Jégou, le 24 octobre 2016. Monsieur Didier Fontaine a une expérience professionnelle approfondie et diversifiée en tant que Directeur Financier dans différentes industries (bancaire, automobile, pétrolière et chimique) et sociétés cotées.

## 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 aujourd'hui onze 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, 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 défini par les critères 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 Florence Parly ; 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 60 %, supérieure au seuil requis par le code AFEP-MEDEF.

Six membres sont des femmes, dont le membre représentant les salariés ; Zodiac Aerospace, avec un taux de 50 %, satisfait<sup>(1)</sup> et au-delà, aux dispositions du code AFEP-MEDEF (requérant une proportion minimale de 40 % de femmes<sup>(1)</sup> à compter de l'Assemblée Générale de 2016) et de la loi du 27 janvier 2011 sur la parité (une proportion minimale de 40 % de femmes<sup>(1)</sup> à compter de l'Assemblée Générale qui se tiendrait en 2017).

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

### Évolution de la composition du Conseil de Surveillance

Au cours de l'exercice 2015/2016, l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 a nommé pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2018/2019, Madame Estelle Brachlianoff et le FSP, représenté par Madame Florence Parly. Les mandats de Messieurs Marc Assa et Robert Maréchal ont expiré à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016.

### Renouvellement de mandats et nouvelle nomination proposés à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017

Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité de Sélection, proposera à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017, le renouvellement des mandats de Madame Laure Hauseux (8<sup>ème</sup> résolution) et de Monsieur Vincent Gerondeau (9<sup>ème</sup> résolution) pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019/2020, ainsi que le mandat de Madame Gilberte Lombard (7<sup>ème</sup> résolution) pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017/2018.

Le Conseil de Surveillance tient 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 38 du présent document. Lesdits engagements sont en effet strictement limités à la conservation et l'incessibilité des titres détenus par Monsieur Gerondeau et son groupe familial et ne comportent aucun droit ou obligation de nature à affecter sa liberté de jugement.

Le Conseil de Surveillance, sur recommandation du Comité de Sélection, proposera également à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017, la nomination de la société Fidoma, société patrimoniale représentant 80 % des titres Zodiac Aerospace détenus par Madame Élisabeth Domange et Monsieur Didier Domange et leurs descendants (soit environ 8 % du capital total de votre Société). Les mandats de Madame Élisabeth Domange et de Monsieur Didier Domange expirent à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos au 31 août 2017 et ne sont pas renouvelables. La proposition de nomination de Fidoma est destinée à préparer leur succession.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017, le Conseil de Surveillance serait composé de douze membres, dont un membre représentant les salariés et comprendrait six membres indépendants (55 %)<sup>(1)</sup> et six femmes (45 %)<sup>(1)</sup>.

La durée statutaire du mandat des membres du Conseil de Surveillance est fixée à quatre années conformément au code AFEP-MEDEF (depuis le 8 janvier 2014) ; par exception, la durée des mandats des membres du Conseil de Surveillance en cours à la date du 8 janvier 2014 se poursuit jusqu'à leur date initiale d'échéance et pour ceux ayant atteint la limite

d'âge de 70 ans conformément aux clauses statutaires rappelées en préambule ci-dessus (cf. chapitre Informations statutaires, Administration de la Société, Conseil de Surveillance - articles 18 à 24 des statuts).

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

### 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.

### 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.

Le Conseil de Surveillance, au travers de son Comité de Sélection, a constaté qu'aucun membre du Conseil de Surveillance n'a de relations d'affaires avec le Groupe, à l'exception de Monsieur Patrick Daher et/ou des sociétés dont il est administrateur ou Président. En ce qui concerne Monsieur Patrick Daher et/ou les sociétés dont il est administrateur ou Président, le Conseil de Surveillance a constaté que le lien d'affaires avec le Groupe n'est pas significatif au regard du faible volume de services fournis et/ou de produits vendus par ces sociétés qui représente moins de 0,1 % du chiffre d'affaires du Groupe ; par ailleurs, le Groupe ne fournit ni ne vend de services aux sociétés dont Monsieur Patrick Daher est Président ou administrateur.

Il est à noter par ailleurs que Monsieur Patrick Daher a quitté ses fonctions exécutives de Président Directeur Général du Groupe Daher. Il est désormais Président non exécutif du Groupe Daher.

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 huit fois aux dates fixées, à savoir : les 29 septembre, 13 octobre, 23 novembre 2015, les 14 janvier (deux fois), 16 février, 19 avril et 13 juillet 2016. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 90 %.

### Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2015/2016

À chaque réunion du Conseil, ses membres examinent le tableau de bord de l'activité en comparaison avec les budgets, les résultats du Groupe, les développements externes par acquisitions, les ventes de sociétés qui ne représentent pas ou plus le cœur d'activité de votre Société ; des réunions stratégiques majeures ont lieu en cas de besoin ; trois réunions sont plus particulièrement dédiées à l'examen semestriel et annuel des comptes. Un séminaire annuel « Prospectives » a

(1) Conformément au code AFEP-MEDEF, le membre représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil de Surveillance ou la proportion de femmes.

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.

Au cours de l'exercice 2015/2016, le Conseil a principalement exercé ses travaux dans les domaines suivants :

- en ce qui concerne la marche des affaires, le Conseil de Surveillance a examiné les performances opérationnelles du Groupe et plus particulièrement les plans industriels et la réorganisation des branches Cabin et Seats ainsi que le suivi de l'estimation des surcoûts liés aux difficultés opérationnelles de ces deux branches ;
- les comptes annuels et semestriels et les révisions des estimations des résultats ;
- le suivi du plan stratégique et du plan Focus ;
- le budget 2015/2016, les opérations de cession et de croissance externe, la politique de financement ;
- 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 :

- le renouvellement du mandat d'Olivier Zarrouati en sa qualité de membre et Président du Directoire le 17 novembre 2015, pour une durée de quatre années expirant le 16 novembre 2019 ;
- l'évolution de la structure du Directoire avec la nomination de Madame Yannick Assouad<sup>(1)</sup> en qualité de membre du Directoire à compter du 23 novembre 2015 et l'interaction du Directoire avec le Conseil ;
- la politique de rémunération de la direction générale sur proposition du Comité de Rémunération ;
- les enveloppes 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 ;
- l'indépendance des membres du Conseil ;
- le plan de succession du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Conseil ainsi que l'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance et des Comités ;
- la composition du Conseil et de ses Comités, notamment :
  - la proposition de renouvellement des mandats de Madame Élisabeth Domange et de Monsieur Didier Domange pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 août 2017 ;
  - la proposition de nomination de deux nouveaux membres, le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Madame Florence Parly, et Madame Estelle Brachlianoff pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos au 31 août 2019 ;
  - le renouvellement du mandat du Président du Conseil de Surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil ;

- l'évolution de la composition des Comités (cf. infra) à compter de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016, afin d'intégrer les deux nouveaux membres du Conseil élus et qualifiés d'indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF ;

- la nomination du membre représentant les salariés au Comité de Rémunération à compter du 23 novembre 2015 ;

- la mise en place d'un Comité Stratégique à compter du 23 novembre 2015, dont l'objectif est 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.

Le Conseil a confié à Madame Gilberte Lombard le 14 mars 2016, sur proposition du Président du Conseil et sur avis du Comité de Sélection, un mandat spécial conformément à l'article R. 225-56 du Code de commerce dont la mission principale est d'assurer les relations du Conseil de Surveillance avec les actionnaires de la Société jusqu'à la fin de l'exercice 2016. 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 a été réalisée sur la base d'un questionnaire écrit adressé à tous les membres du Conseil.

Il est ressorti de cette évaluation que le fonctionnement du Conseil s'est amélioré depuis la dernière évaluation dans les domaines suivants :

- la mise en place d'« executive sessions » (réunions hors la présence des mandataires sociaux exécutifs) systématiques lors des réunions du Conseil ;
- une augmentation de la proportion des membres indépendants ;
- le renforcement des débats au sein du Conseil ;
- une interaction accrue avec les membres du Directoire.

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

- une internationalisation accrue des membres du Conseil ;
- l'envoi plus rapide des dossiers ;
- une meilleure connaissance de l'équipe de direction générale travaillant auprès du Président du Directoire ;
- une visibilité renforcée sur les indicateurs mesurant la performance opérationnelle au niveau des divisions.

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

### Les Comités

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

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

(1) Jusqu'au 9 septembre 2016.

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

Compte tenu de difficultés dans certaines parties de l'activité Aircraft Interiors, 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.

### 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*, la revue des communiqués financiers, le traitement comptable des marques du Groupe, le renouvellement du mandat des Commissaires aux Comptes et la présentation de la réforme de l'audit légal.

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 :
  - les grandes lignes générales du plan Focus ;
  - l'amélioration de l'organisation de Zodiac Aerospace : rôles et responsabilités de chacun ;
  - 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.
- Contrôle interne :
  - point spécifique sur le plan de transformation Focus et notamment le plan d'actions du contrôle interne (*Back to Basics*) ;
  - 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.

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 2016, 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 ; 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 et un nouveau membre indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF a intégré ce Comité au cours de l'exercice.

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

### Le Comité de Rémunération

Le Comité de Rémunération se réunit généralement six fois durant l'exercice ; cela a été le cas cette année. Ses membres, au cours de l'exercice clos le 31 août 2016, étaient au nombre de quatre ou cinq selon la période (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Vincent Gerondeau, Monsieur Marc Assa jusqu'au 14 janvier 2016 et Madame Anne Aubert depuis le 23 novembre 2015) et sont chargés par le Conseil de Surveillance de se prononcer sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint), l'attribution d'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.

Les travaux annuels du Comité de Rémunération ont porté plus particulièrement sur l'impact de la loi Macron sur l'attribution d'actions gratuites, la refonte des critères de performance des actions gratuites et la rémunération du nouveau membre du Directoire.

### Le Comité de Sélection

Le Comité de Sélection se réunit quand cela est nécessaire ; il s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice clos le 31 août 2016. Ses membres sont au nombre de quatre : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Monsieur Marc Assa jusqu'au 14 janvier 2016 puis 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, et Madame Estelle Brachlianoff pour l'exercice clos le 31 août 2016.

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

- la désignation d'un nouveau membre du Directoire ayant conduit à la nomination de Madame Yannick Assouad ;
- la recommandation sur le choix du membre du Conseil de Surveillance qui assurera la mission d'assurer les relations avec les actionnaires de la Société ;
- la revue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- le recrutement du nouveau Directeur Administratif et Financier du Groupe ;
- l'examen habituel des critères d'indépendance des membres de votre Conseil.

Pour l'exercice clos au 31 août 2016, la présidence du Comité de Sélection a été assurée par Monsieur Louis Desanges et le Conseil de Surveillance a décidé de continuer à lui confier cette présidence bien que ce dernier ne soit pas indépendant au sens du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance ayant retenu comme critères sa connaissance intime du fonctionnement du Groupe et de l'industrie et son appartenance à l'une des branches familiales actionnaires historiques du Groupe.

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

La moindre représentation relative d'indépendants au Comité d'Audit et au Comité de Rémunération s'explique par la requalification, au

cours de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> septembre 2015, de Madame Gilberte Lombard 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.

### Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique a été mis en place le 23 novembre 2015 et a 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. Son existence a vocation à être temporaire. Il se réunit régulièrement tous les 15 jours, sauf empêchement, en présence du Président du Directoire et du Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le Comité est composé de quatre membres : Messieurs Didier Domange, Louis Desanges, Patrick Daher et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Le Comité Stratégique rend 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 est informé de toutes les propositions et observations émises par ceux-ci.

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

### Dispositions du code AFEP-MEDEF écartées

### Explications

#### Composition du Comité d'Audit

Article 16.1 : La part des membres indépendants du Conseil de Surveillance dans le Comité d'Audit « doit être au moins de deux tiers ».

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2016, 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 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 18.1 : Il doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

Au cours de l'exercice clos au 31 août 2016, 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 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, la Présidence du Comité de Rémunération est confiée à un membre indépendant conformément au Code AFEP-MEDEF.

Le membre du Conseil représentant les salariés fait partie du Comité de Rémunération depuis le 23 novembre 2015.

#### Composition du Comité de Sélection

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

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

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

## Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance

### Directoire au 31 août 2016

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre

Yannick Assouad <sup>(1)</sup>  
Membre

### Directoire à compter du 9 septembre 2016

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre

Benoît Ribadeau-Dumas <sup>(2)</sup>  
Membre

### Conseil de Surveillance au 31 août 2016

Didier Domange  
Président du Conseil de Surveillance

Louis Desanges  
Vice-Président

Estelle Brachlianoff <sup>(3)</sup>  
Membre

Patrick Daher <sup>(3)</sup>  
Membre

Élisabeth Domange  
Membre

Laure Hauseux <sup>(3)</sup>  
Membre

Vincent Gerondeau <sup>(3)</sup>  
Membre

Gilberte Lombard  
Membre

FFP Invest <sup>(3)</sup>  
Membre, représentée par Frédéric Banzet

FSP <sup>(3)</sup>  
Membre, représentée par Madame Florence Parly

Anne Aubert  
Membre, représentante des salariés

(1) Depuis le 23 novembre 2015 jusqu'au 9 septembre 2016.

(2) Depuis le 21 novembre 2016.

(3) Membre indépendant au cours de l'exercice clos au 31 août 2016.

Le détail des fonctions et autres mandats des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire figure pages 15 et 16.

## Composition du Comité Exécutif Restreint

### Comité Exécutif Restreint

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Maurice Pinault  
Membre du Directoire,  
Directeur Général Délégué au Développement

Yannick Assouad  
Membre du Directoire <sup>(1)</sup>,  
Directeur Général de la branche Cabin <sup>(2)</sup>

Christophe Bernardini  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services <sup>(3)</sup>  
Directeur Général de la branche Cabin <sup>(4)</sup>

Jean-Michel Billig  
Directeur Général de la branche Seats

Bruno Delile  
Directeur Général de Zodiac Aerospace Services <sup>(5)</sup>

François Feugier  
Directeur des Opérations du Groupe

Didier Fontaine  
Directeur Administratif et Financier du Groupe <sup>(6)</sup>

Jean-Jacques Jégou  
Directeur Administratif et Financier du Groupe <sup>(7)</sup>

Benoît Ribadeau-Dumas  
Membre du Directoire <sup>(8)</sup>  
Directeur Général de l'activité Aerosystems

Delphine Segura Vaylet  
Directeur des Ressources Humaines du Groupe

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

(1) Depuis le 23 novembre 2015 jusqu'au 9 septembre 2016.

(2) Jusqu'au 31 octobre 2016.

(3) Jusqu'au 31 décembre 2016.

(4) Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2016.

(5) À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

(6) Depuis le 24 octobre 2016.

(7) Jusqu'au 31 décembre 2016.

(8) Depuis le 21 novembre 2016.

### Commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit

Fidaudit (membre du réseau Fiducial)

## 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> (73 ans)	24/06/1966	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> (69 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	Française
<b>Anne Aubert</b> (45 ans)	01/07/2014	-	2018 (exercice 2016/2017)	- 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> (44 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité de Sélection <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Présidente de la Chambre de Commerce Française à Londres <b>Sociétés cotées :</b> - Senior Executive Vice-President Veolia UK & Ireland	Française
<b>Patrick Daher</b> (73 ans)	08/01/2014	-	2018 (exercice 2016/2017)	- Membre du Conseil de Surveillance - Président du Comité de Rémunération <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> - Gérant commandité de SOGEMARCO-DAHER - Président de DAHER - Vice-Président du GIFAS - Président du GEAD <b>Sociétés cotées :</b> - Administrateur et Président du Comité de Rémunérations de LISI	Française
<b>Élisabeth Domange</b> (73 ans)	19/02/1982	14/01/2016	2018 (exercice 2016/2017)	- Membre du Conseil de Surveillance	<b>Sociétés non cotées :</b> - Chef d'exploitation agricole - Membre du Conseil de Surveillance de Fidoma	Française
<b>FFP Invest, représentée par M. Frédéric Banzet</b> (58 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 non cotées :</b> - Administrateur au Conseil d'Administration d'EPF - Représentant permanent de FFP Invest, Membre du Conseil de Surveillance Idi EM : SA (droit Luxembourgeois) - Président du Conseil d'Administration FFP Investment UK <b>Sociétés cotées :</b> - Censeur au Conseil de Surveillance de PSA	Française
<b>Vincent Gerondeau</b> (51 ans)	10/01/2011	-	2017 (exercice 2015/2016)	- 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 Présidente de la société Cordon Blanc Réceptions	Française
<b>Laure Hauseux</b> (54 ans)	10/01/2011	-	2017 (exercice 2015/2016)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - 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 de PHM France Topco 19 - Gérante de Grande Armée Conseil SARL - Directeur Général de GAC SASU - Gérante de GA Conseil SARL	Française

Membres	Date de nomination	Date du dernier renouvellement	Assemblée Générale de fin de mandat	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats	Nationalité
<b>Gilberte Lombard</b> (72 ans)	10/01/1983	15/01/2015	2017 (exercice 2015/2016)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit - Membre du Comité de Rémunération	<b>Sociétés non cotées :</b> - Administrateur de Vernet Retraite <b>Sociétés cotées :</b> - Administratrice, Présidente du Comité d'Audit, Membre du Comité HSE (responsabilité sociale et environnementale) de CGG (ex CGG Veritas) - Administratrice, Présidente du Comité de rémunération, membre du Comité d'Audit de Robertet SA	Française
<b>FSP, représentée par Florence Parly</b> (53 ans)	14/01/2016	-	2020 (exercice 2018/2019)	- Membre du Conseil de Surveillance - Membre du Comité d'Audit <i>Membre indépendant</i>	<b>Sociétés non cotées :</b> Fonction principale : - Directrice Générale Voyageurs à SNCF Mobilités <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	Française

## FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Membres	Dates de nomination et du dernier renouvellement	Fonctions dans la Société	Autres fonctions ou mandats
<b>Olivier Zarrouati</b>	15 novembre 2007, renouvelé le 17 novembre 2015	Président 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> 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>Maurice Pinault</b>	18 septembre 1992, renouvelé le 29 septembre 2016	Membre du Directoire <sup>(2)</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>Yannick Assouad</b>	23 novembre 2015	Membre du Directoire <sup>(3)</sup>	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	Membre du Directoire <sup>(4)</sup>	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

(1) Mandat renouvelé pour une période de quatre années par le Conseil de Surveillance, soit jusqu'au 16 novembre 2019.

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

(3) Jusqu'au 9 septembre 2016.

(4) À compter du 21 novembre 2016 jusqu'au 16 novembre 2019.

# Rémunérations et avantages

Les informations et les tableaux de ce chapitre :

- ont été établis conformément au Code AFEP-MEDEF (version de novembre 2015) ;
- respectent les recommandations n° 2012-02, 2012-14 et 2013-15 de l'AMF contenues dans ses rapports annuels 2012 et 2013 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne des sociétés cotées et la position recommandation n° 2009-16 de l'AMF, constituant un guide d'élaboration des Documents de référence.

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

Les informations nécessaires à la consultation des actionnaires sur les éléments de rémunération dus, attribués ou à attribuer au titre de l'exercice 2015/2016, à Messieurs Olivier Zarrouati et Maurice Pinault, et Madame Yannick Assouad, sont présentées dans les conditions définies par le Code AFEP-MEDEF et son guide d'application.

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

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

Le Conseil de Surveillance a renouvelé lors de la séance du 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 une prime d'assiduité de manière forfaitaire à hauteur de :

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

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

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

### I. Synthèse des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016, soumis à l'avis consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017

#### a. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Fixe	620 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 avril 2016, sans changement par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2014/2015.
Variable	0 €	Fixée à un maximum de 620 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et de 0 € si l'objectif est atteint à 80 %. Le montant varie linéairement entre ces deux bornes. L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n » : Objectif « n » = (Réalisation de l'exercice n - 1 + budget de l'exercice n)/2 La part variable due au titre de 2015/2016 s'établit à 0 €, montant identique à celui de l'exercice précédent.
Variable pluriannuelle	N/A	M. Olivier Zarrouati ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	43 950 €	M. Olivier Zarrouati bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre du régime prévoyance/santé a été de 3 839 € et de 40 111 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	12 882 €	M. Olivier Zarrouati bénéficie : - d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC, dont la cotisation est de 5 145 € sur l'exercice 2015/2016. - d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016 est de 7 737 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	M. Olivier Zarrouati n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2015/2016.
Attribution d'actions de performance	1 165 130 €	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les ans. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et de performance. La prochaine attribution devrait avoir lieu après la tenue de l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017. M. Olivier Zarrouati a bénéficié d'une attribution de 67 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016.
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	En cas de départ du Groupe de M. Olivier Zarrouati, il est prévu en contrepartie d'un engagement de non-concurrence d'une durée minimale d'un an, le versement d'une indemnité mensuelle égale à un mois de sa rémunération brute moyenne annuelle perçue au cours des douze derniers mois de présence. Cet engagement a été autorisé par le Conseil de Surveillance en date du 19 novembre 2009. Cette indemnité sera due au maximum de 12 mois de rémunération brute, fixe et variable (selon la formule définie ci-dessus), étant toutefois convenu que cet accord pourra être levé au moment du départ de M. Olivier Zarrouati à condition de notifier cette levée dans les 60 jours suivant la fin du mandat de M. Olivier Zarrouati.

**b. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Maurice Pinault, Membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Fixe	372 000 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 avril 2016, sans changement par rapport à la rémunération fixe de l'exercice 2014/2015.
Variable	0 €	Fixée à un maximum de 372 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et de 0 € si l'objectif est atteint à 80 %. Le montant varie linéairement entre ces deux bornes. L'objectif de chaque exercice « n » est constitué par la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n » : Objectif « n » = (Réalisation de l'exercice n - 1 + budget de l'exercice n) / 2 La part variable due au titre de 2015/2016 s'établit à 0 €, montant identique à celui de l'exercice précédent.
Variable pluriannuelle	N/A	M. Maurice Pinault ne perçoit aucune rémunération à ce titre.
Jetons de présence	N/A	Les membres du Directoire ne perçoivent aucun jeton de présence.
Régimes de prévoyance/santé et retraite	43 950 €	M. Maurice Pinault bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace. Le montant des cotisations patronales versé au titre du régime prévoyance/santé a été de 3 839 € et de 40 111 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale).
Avantages en nature	8 796 €	M. Maurice Pinault bénéficie d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016 est de 8 796 €.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	M. Maurice Pinault n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2015/2016.
Attribution d'actions de performance	591 260 €	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les ans. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et de performance. La prochaine attribution devrait avoir lieu après la tenue de l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017. M. Maurice Pinault a bénéficié d'une attribution de 34 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Maurice Pinault n'est pas soumis à un engagement de non-concurrence.
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Aucun versement	Dans le cadre de son contrat de travail, en application de la Convention Collective de la Métallurgie, M. Maurice Pinault est susceptible de bénéficier des indemnités suivantes : - indemnité de licenciement en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur (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 2016. (1) Sur la base des 12 mois précédents.

**c. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Madame Yannick Assouad, Membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Fixe	274 274 €	Rémunération fixe brute arrêtée par le Conseil de Surveillance en date du 19 avril 2016, exprimée au prorata temporis à compter de la nomination de Mme Yannick Assouad au Directoire, le 23 novembre 2015.
Variable	25 343 €	Fixée à un maximum de 355 000 € si l'objectif est atteint à 120 % et de 0 € si l'objectif est atteint à 80 %. Le montant varie linéairement entre ces deux bornes. Il repose, pour 30 % : sur la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n » (Objectif « n » = (Réalisation de l'exercice n - 1 + budget de l'exercice n)/2), et pour 70 % (sur la branche Cabin) : sur la moyenne du Résultat Opérationnel Courant au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n », la réduction du besoin de fonds de roulement et le taux de « livraison à l'heure » clients. La part variable due au titre de 2015/2016 s'établit à 25 343 € (pour la période de mandataire social), contre 163 453 € pour l'exercice complet précédent.
Variable pluriannuelle	N/A	Mme Yannick Assouad 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	33 956 €	Mme Yannick Assouad 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 2 966 € et de 30 990 € au titre du régime de retraite complémentaire (hors Sécurité Sociale), au prorata temporis à compter de la nomination de Mme Yannick Assouad au Directoire, le 23 novembre 2015.
Avantages en nature	6 404 €	Mme Yannick Assouad bénéficie d'une voiture de fonction, dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016 est de 6 404 €, exprimée au prorata temporis à compter de la nomination de Mme Yannick Assouad au Directoire, le 23 novembre 2015.
Attribution d'options de souscription	Aucune attribution	Mme Yannick Assouad n'a bénéficié d'aucune attribution à ce titre au cours de l'exercice 2015/2016.
Attribution d'actions de performance	591 260 €	L'attribution d'actions de performance a lieu aux mêmes périodes calendaires, tous les ans. Ces attributions sont soumises à une condition de présence et de performance. Mme Yannick Assouad a bénéficié d'une attribution de 34 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Mme 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	Dans le cadre de son contrat de travail, en application de la Convention Collective de la Métallurgie, Mme Yannick Assouad est susceptible de bénéficier des indemnités suivantes : - indemnité de licenciement en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur (8 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> ; - indemnité dite de départ en retraite dans l'hypothèse où Mme Yannick Assouad aurait mis en œuvre ses droits à la retraite (2 mois du salaire brut fixe et variable) <sup>(1)</sup> au 31 août 2016. (1) Sur la base des 12 mois précédents.

**II. Politique de rémunération**

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

Les principes directeurs sur lesquels le Conseil de Surveillance fixe ses décisions sont les suivants :

- La politique de rémunération doit refléter les valeurs de l'entreprise et sa culture ; ainsi, les outils et systèmes de rémunération mis en œuvre doivent être ceux considérés comme étant les mieux à même de fournir une performance durable et une vision à long terme ; de même que le partage du risque entrepreneurial à travers notamment, l'association au capital.
- Une part significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (de même que celle des membres du Comité Exécutif) doit être facteur de la performance qui doit être appréciée sur un horizon :
  - court terme à travers la réalisation d'objectifs annuels,
  - long terme à travers des outils d'intéressement,

dont les conditions de performance et la valeur *in fine* reposent sur une création de valeur durable pour l'ensemble des actionnaires.

- Les niveaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (de même que ceux des membres du Comité Exécutif) tout en étant mesurés, doivent être compétitifs avec les pratiques de groupes comparables à Zodiac Aerospace (activités, degré d'internationalisation, taille, rentabilité, capitalisation boursière).
- L'ensemble des composants de la rémunération (part fixe, part variable annuelle, attributions d'options de souscription et actions de performance) et l'équilibre entre ces composants sont pris en compte pour la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux.
- Les outils de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale de Zodiac Aerospace et de sa politique de rémunération.

- Depuis 2011, Zodiac Aerospace a décidé de procéder à des attributions d'actions de performance en complément ou substitution d'options de souscription d'actions.
- 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 et mandataires sociaux, renforce la convergence des intérêts entre les salariés actionnaires et les actionnaires extérieurs (cf. chapitre « Information des actionnaires », page 38).
- Les attributions d'actions de performance et/ou d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif, ont lieu aux mêmes périodes calendaires et ce, sur un rythme annuel. La dernière attribution a été effectuée en avril 2016.

### III. Descriptif des composantes des programmes d'option de souscription d'actions et/ou d'actions de performance applicables jusqu'au 31 août 2016

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

##### Jusqu'au 31 août 2015 :

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 quadriannuelle, à l'exception des attributions aux dirigeants mandataires sociaux entrant entre deux attributions quadriannuelles.

L'attribution se fait au cours du premier quadrimestre 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.

##### Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015 :

Les dirigeants 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.

Il n'y a donc pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux sur l'exercice 2015/2016.

#### 2. Attribution d'actions gratuites et de performance

##### Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011 :

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

- une de présence ;
- une de performance.

##### a. La condition de présence

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

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

##### b. La condition de performance

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

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

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

##### Depuis le 14 janvier 2016 :

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

- une de présence ;
- une de performance.

Ces attributions ont lieu selon un rythme annuel.

##### a. La condition de présence

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).

##### b. La condition de performance

La condition de performance s'applique à la totalité des actions attribuées aux mandataires sociaux.

La formule de calcul de l'objectif de performance 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 %.

#### IV. Situation de Monsieur Olivier Zarrouati

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

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

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

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

#### Rémunération de Monsieur Olivier Zarrouati

##### a. Rémunération annuelle

Elle comprend une part fixe et une part variable (voir tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, page 26).

##### 1. PARTIE FIXE

La part fixe a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 24 septembre 2013 à 620 000 €. Ce montant s'était appliqué aux exercices 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 et s'applique au titre de l'exercice 2015/2016 ; il n'y a donc pas d'augmentation de cette partie fixe sur l'exercice clos le 31 août 2016.

##### 2. PARTIE VARIABLE

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

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

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

Pour ce calcul :

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

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

La part variable due au titre de l'exercice 2015/2016 et payable sur l'exercice 2016/2017 est de 0 €.

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

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace, en matière de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies.

Le montant des cotisations patronales versées à ce titre en 2015/2016 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 3 839 €
- régime de retraite : 40 111 €

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

##### c. Avantages en nature

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie d'une assurance chômage souscrite auprès de la GSC. Le montant de la cotisation 2015/2016 est de 5 145 € et comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

Monsieur Olivier Zarrouati bénéficie de la mise à disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 64,5 K€ et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016, d'un montant de 7 737 €, est comprise dans le montant déclaré en avantages en nature.

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

Monsieur Olivier Zarrouati a bénéficié de l'attribution de 67 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016 (plan du 25 avril 2016).

##### e. Obligation de conservation

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

## V. Situation de Monsieur Maurice Pinault

Monsieur Maurice Pinault a exercé ses fonctions salariales au sein du Groupe pendant 14 ans avant d'être nommé Membre du Directoire le 18 septembre 1992, mandat dont le dernier renouvellement a eu lieu le 29 septembre 2016.

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

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

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

Dans le cadre de son contrat de travail, et en application de la Convention Collective de la Métallurgie, Monsieur Maurice Pinault est susceptible de bénéficier des indemnités suivantes :

- indemnité de licenciement en cas de rupture du contrat de travail du fait de l'employeur ;
- indemnité dite de départ en retraite dans l'hypothèse où Monsieur Maurice Pinault viendrait à mettre en œuvre ses droits à la retraite.

Si l'un de ces événements s'était produit au 31 août 2016, les montants à verser au titre de l'évènement, 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.

## Rémunération de Monsieur Maurice Pinault

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

Elle comprend une part fixe et une part variable (voir tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, page 26).

#### 1. PARTIE FIXE

La part fixe a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 24 septembre 2013 à 372 000 €. Ce montant s'était appliqué aux exercices 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 et s'applique au titre de l'exercice 2015/2016 ; il n'y a donc pas d'augmentation de cette partie fixe sur l'exercice clos le 31 août 2016.

#### 2. PARTIE VARIABLE

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

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

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

Pour ce calcul :

- la conversion des résultats des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est autre que l'euro, est faite au même cours que celui retenu pour calculer le budget de l'exercice « n » ;

- les transactions en « monnaie étrangère » autres que la monnaie fonctionnelle sont retenues pour leur cours de transaction (donc sans ajustement sur le résultat net), ceci afin de conserver les effets de décisions prises par le Directoire et le Directeur Administratif et Financier du Groupe quant à la mise en œuvre de couverture des monnaies étrangères sur le résultat net du Groupe.

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

La part variable due au titre de l'exercice 2015/2016 et payable sur l'exercice 2016/2017 est de 0 €.

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

Monsieur Maurice Pinault bénéficie du même régime collectif que l'ensemble du collège des cadres de Zodiac Aerospace, en matière de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies.

Le montant des cotisations patronales versées à ce titre en 2015/2016 a été de :

- régime de prévoyance/santé : 3 839 €
- régime de retraite : 40 111 €

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

### c. Avantages en nature

Monsieur Maurice Pinault bénéficie de la disposition d'un véhicule, acquis par la Société pour un montant de 70 K€ et dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016, d'un montant de 8 796 €, est comprise dans le montant déclaré en Avantages en nature.

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

Monsieur Maurice Pinault a bénéficié de l'attribution de 34 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016 (plan du 25 avril 2016).

### e. Obligation de conservation

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

## VI. Situation de Madame Yannick Assouad

Madame Yannick Assouad a été nommée membre du Directoire le 23 novembre 2015<sup>(1)</sup> et a quitté le Groupe le 31 octobre 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.

Dans le cadre de son mandat, Madame Yannick Assouad n'a bénéficié d'aucune indemnité de cessation ou changement de fonction, ni au titre d'une clause de non-concurrence.

(1) Jusqu'au 9 septembre 2016.

Dans le cadre de son contrat de travail, et en application de la Convention Collective de la Métallurgie, Madame Yannick Assouad était 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 Madame Yannick Assouad aurait été amenée à mettre en œuvre ses droits à la retraite.

Si l'un de ces événements s'était produit au 31 août 2016, les montants à verser au titre de l'événement auraient été de :

- indemnité de licenciement : 8 mois,
- indemnité de départ en retraite : 2 mois,

du salaire brut fixe et variable des douze mois précédents.

### Rémunération de Madame Yannick Assouad

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

Elle comprend une part fixe et une part variable (voir tableau Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, page 26).

##### 1. PARTIE FIXE

La part fixe, exprimée au prorata temporis à compter de sa nomination au Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance le 19 avril 2016 à 274 274 €.

##### 2. PARTIE VARIABLE

La part variable est d'un maximum de 355 000 €. Elle repose :

- Pour 30 %, sur la moyenne du Résultat Net Consolidé du Groupe au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n » :

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

- Pour 70 %, sur la branche Cabin, sur la moyenne du Résultat Opérationnel Courant au titre de l'exercice « n - 1 » et du budget de l'exercice « n », la réduction du besoin de fonds de roulement et le taux de « livraison à l'heure » clients.

La part variable est atteinte à 100 % si l'objectif Résultat Net est atteint à 120 % (0 % pour cette partie si atteinte à 80 %) et si l'objectif Cabin est atteint à 125 % (0 % pour cette partie si atteinte à 75 %) ; elle varie linéairement entre ces deux bornes.

Pour ce calcul :

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

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

La part variable versée en janvier 2016 au titre de l'exercice 2014/2015 (durant lequel Mme Yannick Assouad n'était pas encore membre du Directoire) s'élevait à 163 453 €. S'y ajoute une prime exceptionnelle d'un montant de 30 000 €, versée au titre de ce même exercice.

La part variable due au titre de l'exercice 2015/2016 (pour la période correspondant au mandat social) et payable sur l'exercice 2016/2017 est de 25 343 €.

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

Madame Yannick Assouad 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 2015/2016 (exprimé au prorata temporis à compter de sa nomination au Directoire) a été de :

- régime de prévoyance/santé : 2 966 €
- régime de retraite : 30 990 €

Madame Yannick Assouad ne bénéficie d'aucune « retraite chapeau ».

#### c. Avantages en nature

Madame Yannick Assouad bénéficie de la disposition d'un véhicule dont la valeur d'usage sur l'exercice 2015/2016, d'un montant de 6 404 € (exprimé au prorata temporis à compter de sa nomination au Directoire), est comprise dans le montant déclaré en Avantages en nature.

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

Madame Yannick Assouad a bénéficié de l'attribution de 34 000 actions de performance au cours de l'exercice 2015/2016 (plan du 25 avril 2016).

#### e. Obligation de conservation

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

## Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

(en euros)	2015/2016	2014/2015
<b>M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire</b>		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	632 882 €	632 882 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	1 165 130 €	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>1 798 012 €</b>	<b>632 882 €</b>
<b>M. Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	380 796 €	380 599 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	591 260 €	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>972 056 €</b>	<b>380 599 €</b>
<b>Mme Yannick Assouad, Membre du Directoire</b>		(non mandataire social)
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée au tableau 2)	306 021 €	Non applicable
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 4)	Néant	Non applicable
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillée au tableau 6)	591 260 €	Non applicable
<b>TOTAL</b>	<b>897 281 €</b>	<b>-</b>

(1) Montant exprimé au prorata temporis à compter de sa nomination au Directoire (23 novembre 2015).

**Tableau 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

(en euros)	2015/2016		2014/2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	620 000 €	620 000 €	620 000 €	620 000 €
Rémunération variable	0 €	-	0 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	12 882 €	12 882 €	12 882 €	12 882 €
<b>TOTAL</b>	<b>632 882 €</b>	<b>632 882 €</b>	<b>632 882 €</b>	<b>632 882 €</b>
<b>M. Maurice Pinault, Membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	372 000 €	372 000 €	372 000 €	372 000 €
Rémunération variable	0 €	-	0 €	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	8 796 €	8 796 €	8 599 €	8 599 €
<b>TOTAL</b>	<b>380 796 €</b>	<b>380 796 €</b>	<b>380 599 €</b>	<b>380 599 €</b>
<b>Mme Yannick Assouad, Membre du Directoire</b>			(non mandataire social)	
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	274 274 €	274 274 €	Non applicable	Non applicable
Rémunération variable	25 343 €	163 453 € <sup>(2)</sup>	Non applicable	Non applicable
Rémunération exceptionnelle	0 €	30 000 €	Non applicable	Non applicable
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	6 404 €	6 404 €	Non applicable	Non applicable
<b>TOTAL</b>	<b>306 021 €</b>	<b>474 131 €</b>	-	-

(1) Montant exprimé au prorata temporis à compter de sa nomination au Directoire (23 novembre 2015).

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

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

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

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

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

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

Liste nominative	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Olivier Zarrouati	Néant	Néant	Néant
M. Maurice Pinault	Plan 11b 29/12/2011	29 294	12,47 €
M. Maurice Pinault	Plan 11b 29/12/2011	10 706	12,47 €
Mme Yannick Assouad	Néant	Néant	Néant

**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. Olivier Zarrouati	Plan 11 25/04/2016	67 000	1 165 130 €	25/04/2019	25/04/2021	oui
M. Maurice Pinault	Plan 11 25/04/2016	34 000	591 260 €	25/04/2019	25/04/2021	oui
Mme Yannick Assouad	Plan 11 25/04/2016	34 000	591 260 €	25/04/2019	25/04/2021	oui

**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. Olivier Zarrouati	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
M. Maurice Pinault	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Mme Yannick Assouad	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

**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. Olivier Zarrouati	Options 2007	50 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
	Actions de performance 2011	50 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
	Actions de performance 2016	3 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire
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
Mme Yannick Assouad	Actions de performance 2016	3 000	Jusqu'à la date de cessation de son mandat au Directoire

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

### 1. Rémunérations fixe et variable

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

- soit selon la formule identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif ;

- soit selon une formule constituée de composants avec un « poids différent », incluant les éléments suivants :

- Pour 30 % de l'enjeu, la formule est identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif ;
- Pour 70 % de l'enjeu (sur leur propre domaine de responsabilité) : (A) Moyenne du Résultat Opérationnel Courant de l'exercice « n - 1 » et du budget de « n », calculée en conservant les effets de change des devises de transaction à leur taux réel, et en convertissant à taux constant (taux Groupe) les résultats nets et objectifs des sociétés dont la devise de conversion est autre que l'euro ;

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

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

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

La formule est donc :

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

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

Cette part variable peut aller jusqu'à 100 % du taux maximal de bonus si l'objectif est atteint :

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

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

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

### a. Options de souscription d'actions jusqu'au 31 août 2015

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 quadriannuelle, à l'exception des attributions aux membres entrant du Comité Exécutif entre deux attributions quadriannuelles.

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

### b. Options de souscription d'actions depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015

Les membres du Comité Exécutif non mandataires sociaux ne bénéficient plus de la faculté d'opter 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. Il n'y a donc pas eu d'attribution d'options de souscription d'actions sur l'exercice 2015/2016.

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

Ces attributions comportent, pour leur acquisition, deux conditions :

- une de présence ;
- une 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) La condition de performance s'applique 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 et de 50 % aux membres du Comité Exécutif (autre que ceux du Comité Exécutif Restreint).

Le Comité Exécutif a été dissout à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2016.

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 %.

## 3. 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 2015/2016, alors que le Comité Exécutif était au nombre de seize sur l'exercice 2014/2015. Le montant total de leurs rémunérations payées sur l'exercice 2015/2016, est de 3 536 K€ de fixe, 494 K€ de variable et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 4 105 K€, y compris les rémunérations des membres du Directoire (dont le détail figure dans la note B1 a et b). Sur l'exercice précédent, le total de ces rémunérations, pour le Comité Exécutif Restreint, s'était élevé à 2 678 K€ de fixe, 965 K€ de variable et 57 K€ d'avantages en nature, soit un total de 3 701 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 131 666 actions gratuites et de performance, dont la date d'acquisition est au 25 avril 2019 et la date de cessibilité au 25 avril 2021.

La quantité d'options levées par les membres du Comité Exécutif Restreint non mandataires sociaux au cours de l'exercice a été de 317 400 options.

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

	Plan n° 6	Plan n° 7a	Plan n° 7b	Plan n° 7c	Plan n° 8	Plan n° 9
Date d'Assemblée	16/12/2004	16/12/2004	16/12/2004	16/12/2004	08/01/2008	08/01/2008
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	30/11/2006	13/02/2007	03/12/2007	03/12/2007	04/12/2008	10/12/2009
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	941 665	396 750 <sup>(1)</sup>	1 375 400 <sup>(1)</sup>	793 425	723 500	752 000
Dont pouvant l'être par les mandataires sociaux :						
- M. Olivier Zarrouati	-	396 750 <sup>(1)</sup>	317 400 <sup>(1)</sup>	-	-	-
- M. Maurice Pinault	-	-	423 200 <sup>(1)</sup>	-	-	-
- Mme Yannick Assouad	10 000	-	-	20 000	20 000	50 000
Point de départ d'exercice des options « Date D »	30/11/2007	13/02/2007	03/12/2008	03/12/2008	04/12/2009	10/12/2010
Date d'expiration	30/11/2014	13/02/2015	03/12/2015	03/12/2015	04/12/2016	10/12/2017
Prix de souscription ou d'achat	9,33 €	9,86 €	8,22 €	8,22 €	5,87 €	4,72 €
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 79 350 <sup>(1)</sup> à la Date D • 158 700 <sup>(1)</sup> , un an après la Date D • 158 700 <sup>(1)</sup> , 2 ans après la Date D	• Le 1 <sup>er</sup> quart le 12/02/2008 (E) • Par quart à chacune des dates anniversaires suivantes de (E)	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D
Nombre d'actions souscrites au 31/08/2016	775 790	396 740	1 375 400	619 085	574 325	458 460
Nombre cumulé d'options de souscriptions ou d'achat d'actions annulées ou caduques	165 875	10	-	174 340	47 500	37 250
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-	-	-	-	101 675	256 290

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

	Plan n° 10	Plan n° 11a	Plan n° 11b	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14	TOTAL
Date d'Assemblée	08/01/2008	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	10/01/2011	8/01/2014	
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	10/12/2010	29/12/2011	29/12/2011	13/05/2013	04/12/2013	12/02/2015	
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	827 250	499 475	309 950	1 043 500	1 196 250	1 277 900	10 039 915
Dont pouvant l'être par les mandataires sociaux :							
- M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	-	-	675 000
- M. Maurice Pinault	-	-	160 000	-	-	-	560 000
- Mme Yannick Assouad	67 500	89 950	-	-	-	-	287 450
Point de départ d'exercice des options « Date D »	10/12/2011	29/12/2012	29/12/2012	13/05/2014	04/12/2014	12/02/2015	
Date d'expiration	10/12/2018	29/12/2019	29/12/2019	13/05/2021	04/12/2021	12/02/2023	
Prix de souscription ou d'achat	10,15 €	12,47 €	12,47 €	18,91 €	24,34 €	29,50 €	
Modalité d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• Le 1 <sup>er</sup> quart le 29/12/2012 • Chaque quart suivant à chaque date anniversaire de Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	• 50 % à la Date D • 50 %, un an après la Date D	
Nombre d'actions souscrites au 31/08/2016	380 210	201 325	40 000	30 419	119	-	4 851 873
Nombre cumulé d'options de souscriptions ou d'achat d'actions annulées ou caduques	38 250	52 000	-	566 744	764 125	613 685	2 459 769
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	408 790	246 150	269 950	446 337	432 006	664 215	2 825 413

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

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date d'Assemblée	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011	11/01/2011
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	29/12/2011	29/12/2011	29/12/2011	05/06/2013	05/06/2013	04/12/2013
Nombre total d'actions attribuées						
Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux :	113 420	354 190	346 670	130 190	37 505	164 855
- M. Olivier Zarrouati	-	-	266 670	-	-	-
- M. Maurice Pinault	-	-	80 000	-	-	-
- Mme Yannick Assouad	-	86 685	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	29/12/2013 - 29/12/2015 <sup>(1)</sup>	29/12/2013	29/12/2013	05/06/2015	05/06/2015	04/12/2015
Date de fin de période de conservation	29/12/2015	29/12/2015	29/12/2015	05/06/2017	05/06/2017	04/12/2017
Condition de performance	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 100 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées
Nombre d'actions acquises au 31/08/2016	105 995	354 190	346 670	104 353	37 505	111 868
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 425	-	-	12 237	-	32 792
Actions de performance restantes en fin d'exercice	-	-	-	13 600 <sup>(2)</sup>	-	20 195

	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	TOTAL
Date d'Assemblée	11/01/2011	08/01/2014	08/01/2014	08/01/2014	16/01/2016	
Date du Conseil de Surveillance ou du Directoire	04/12/2013	12/02/2015	12/02/2015	12/02/2015	25/04/2016	
Nombre total d'actions attribuées						
Dont le nombre attribué aux mandataires sociaux :	54 170	134 805	53 001	250 800	694 821	2 333 627
- M. Olivier Zarrouati	-	-	-	-	67 000	333 670
- M. Maurice Pinault	-	-	-	-	34 000	114 000
- Mme Yannick Assouad	-	-	-	-	34 000	120 685
Date d'acquisition des actions	04/12/2015	04/02/2017	04/02/2017	<sup>(3)</sup>	25/04/2019	
Date de fin de période de conservation	04/12/2017	04/02/2019	04/02/2019	<sup>(3)</sup>	25/04/2021	
Condition de performance	Sur 80 % des actions attribuées	Sur 50 % des actions attribuées	Sur 80 % des actions attribuées	<sup>(3)</sup>	Sur 100 % des actions attribuées au Comex et Directoire, et 50 % pour les autres bénéficiaires	
Nombre d'actions acquises au 31/08/2016	30 932	-	-	-	-	1 091 513
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	13 238	4 417	4 667	62 700	-	74 776
Actions de performance restantes en fin d'exercice	10 000	129 588	48 334	188 100	694 821	1 104 638

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

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

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

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

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

(en milliers d'euros)	2015/2016	2014/2015
<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	37,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Élisabeth Domange</b>		
- jetons de présence	24	22,5
- autres rémunérations	-	-
<b>FFP Invest, représentée par M. Frédéric Banzet</b>		
- jetons de présence	37	31,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Vincent Gerondeau</b>		
- jetons de présence	33,5	30,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Laure Hauseux</b>		
- jetons de présence	40	33,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Gilberte Lombard</b>		
- jetons de présence	40	37,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Patrick Daher</b>		
- jetons de présence	36	31,5
- autres rémunérations	-	-
<b>Estelle Brachlianoff (nommée en janvier 2016)</b>		
- jetons de présence	20,5	-
- autres rémunérations	-	-
<b>Florence Parly (nommée en janvier 2016)</b>		
- jetons de présence	13	-
- autres rémunérations	-	-
<b>Anne Aubert, représentante des salariés</b>		
- jetons de présence <sup>(3)</sup>	34	15
<b>TOTAL JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>390</b>	<b>309,5<sup>(4)</sup></b>
<b>TOTAL AUTRES RÉMUNÉRATIONS</b>	<b>120</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>429,5<sup>(4)</sup></b>

(1) Versés en septembre 2016 au titre de l'exercice clos le 31 août 2016.

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

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

(4) Ne figurent pas dans ce tableau les jetons de présence versés à MM. Marc Assa et Robert Maréchal pour respectivement 29 K€ et 22,5 K€ dont les mandats sont arrivés à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016.

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

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

Les opérations réalisées à ce titre sur la période du 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 31 août 2016 ont été au nombre de 28 et sont détaillées dans l'état récapitulatif ci-après.

Personne concernée (prénom, nom et qualité)	Nature des instruments financiers	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre d'actions/titres	Prix unitaire (en euros)
Monsieur Didier Domange <sup>(1)</sup> Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	25/01/2016	1 450	19,66
Personne morale liée à Monsieur Didier Domange <sup>(1)</sup> Président du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	22/01/2016	51 622	18,695
	Actions	Acquisition	25/01/2016	50 002	18,888
	Actions	Acquisition	26/01/2016	50 002	19,503
	Actions	Acquisition	27/01/2016	50 000	19,329
	Actions	Acquisition	28/01/2016	34 001	18,999
Monsieur Gilles Debray Membre du Comité Exécutif	Actions	Cession	11/01/2016	10 000	20,2752
	Actions	Cession	25/01/2016	10 000	18,9207
	Actions	Cession	01/02/2016	10 000	19,32
	Actions	Cession	18/02/2016	50	20,15
	Actions	Cession	18/02/2016	20 000	20,0549
FFP Invest, Personne Morale Membre du Conseil de Surveillance	Actions	Acquisition	22/09/2015	700 000	23,2416
	Actions	Acquisition	22/09/2015	850 000	23,1428
	Actions	Acquisition	23/09/2015	652 000	23,2308
	Actions	Acquisition	24/09/2015	784 319	22,7515
	Actions	Acquisition	25/09/2015	365 681	22,7515
Monsieur Jean-Jacques Jégou <sup>(1)</sup> Membre du Comité Exécutif Restreint	Actions	Cession	21/04/2016	54 370	18,5234
	Actions	Exercice de stock-options	27/11/2015	280 000	8,22
	Actions	Exercice de stock-options	27/11/2015	37 400	8,22
Monsieur Christian Novella Membre du Comité Exécutif	Actions	Exercice de stock-options	27/11/2015	154 000	8,22
	Actions	Cession	22/02/2016	10 000	20,1093
	Actions	Cession	09/05/2016	10 000	19,50
	Actions	Cession	20/06/2016	6 135	21,866
Monsieur Maurice Pinault <sup>(1)</sup> Membre du Directoire Membre du Comité Exécutif Restreint	Actions	Cession	18/04/2016	7 500	17,98
	Actions	Cession	22/04/2016	7 500	21,04
	Actions	Exercice de stock-options	03/05/2016	10 706	12,47
	Actions	Exercice de stock-options	04/05/2016	29 294	12,47
	Actions	Cession	26/07/2016	25 000	20,2541

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

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

# Gestion des risques

## PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

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

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

### 1. RISQUES LIÉS À NOS MÉTIERS

#### A. Risques liés au secteur

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

##### 1. Retournement du cycle aéronautique

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

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

En 2015/2016, environ 85 % du chiffre d'affaires consolidé ajusté du Groupe concerne les activités d'aviation civile.

##### 2. Évaluation du marché

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

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

Une réduction des budgets des marchés de défense ou un report de certains programmes pourraient affecter les activités militaires de Zodiac Aerospace. En 2015/2016, environ 8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe concerne des activités de défense. Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace est en conformité avec la convention d'Oslo.

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

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

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

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

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

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

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

### B. Risques liés à notre présence mondiale

#### 1. Risques pays

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

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

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

##### • Risque de change

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

Le Groupe a réalisé en 2015/2016 environ 50 % 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, donc exposées au risque de transaction lié à la parité euro/\$ (cf. note 2.B des états financiers consolidés).

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

Cette démarche permet une couverture « naturelle » sur le dollar qui, sur l'exercice 2015/2016, a été d'environ 40,4 % du montant des flux de ventes en dollars généré par des sociétés sises en dehors des États-Unis. Par ailleurs, le Groupe couvre l'exposition transactionnelle résiduelle de ses positions actives et/ou passives et ponctuellement, ses positions futures de flux de dollars de transaction via des instruments financiers.

- **Risque de taux**

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

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

## 2. RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

### A. Risques liés à la croissance externe

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

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

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

Depuis septembre 2015, 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. Risques liés aux systèmes d'information

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### E. Risques liés aux matières premières

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

### F. Risques liés aux ressources humaines

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

## G. Risques liés au développement de nouveaux produits

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

## H. Risques de non conformité

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

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

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

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

## I. Risques liés à l'éthique

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

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

Le Code d'Éthique du Groupe 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 lors de l'exercice 2014/2015.

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

De plus, pour répondre à ces exigences réglementaires liées à la prévention de la corruption et plus globalement à l'éthique du commerce, Zodiac Aerospace a poursuivi le renforcement de son programme de conformité sur l'exercice 2015/2016.

## J. 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.

Suite à un accident survenu dans une de nos entités en juillet 2015, les entités du Groupe ont déployé un plan d'actions durant cet exercice. Ces actions portaient à la fois sur des améliorations au niveau de la gestion des risques opérationnels, de la gestion de la crise ou de la gestion de la reprise des activités. Ces points ont été intégrés dans les standards du Groupe et dans les plans de continuité d'activité locaux des entités.

27 unités de production ont été classées RHP (Risque Hautement Protégé) en 2015/2016, soit près d'un tiers des sites du Groupe. Ce classement est propre à notre assureur. Il s'appuie sur le recensement des sites visités. Ce périmètre évolue chaque année, modifiant les données d'un exercice à l'autre.

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

Cette grille de risques, remise à jour sur l'exercice passé, 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 2012	Août 2013	Août 2014	Août 2015	Août 2016
A <sup>(1)</sup>	19	21	26	27	27
B <sup>(2)</sup>	10	13	15	15	19
C <sup>(2)</sup>	39	38	39	42	42
D <sup>(3)</sup>	3	5	4	4	3
E <sup>(4)</sup>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL SITES</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>84</b>	<b>88</b>	<b>91</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 71 sites, fin de l'exercice 2011/2012, à 91 sites sur cet exercice.

Depuis six exercices, il n'y a plus de site classé E. Parmi les trois sites classés D, un site doit subir d'importantes modifications qui permettront d'améliorer sa protection et donc son grade. Concernant les deux autres sites, un plan d'action est en cours et devrait assurer une évolution positive dans les prochains mois.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 œuvre sur cet exercice afin d'homogénéiser les pratiques et de s'assurer que les entités respectent les réglementations qui leur sont applicables dans ce domaine.

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

#### **1. Propriété industrielle**

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

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

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

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

#### **2. Litiges**

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

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

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

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

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

##### **1. Instruments dérivés**

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

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

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

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

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

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

Au 31 août 2016, le Groupe n'a pas identifié de risque de contrepartie significatif non provisionné dans les états financiers. La variété et la multiplicité des réseaux de commercialisation du Groupe limitent le risque et la probabilité d'un impact majeur à ce titre sur les comptes consolidés du Groupe. La catégorie de clients présentant un facteur de risques qui pourrait être plus significatif est celle des compagnies aériennes qui font l'objet d'un suivi spécifique quant à leurs encours consolidés, pouvant conduire à un blocage des

livraisons les concernant jusqu'à obtention de garanties de paiement/recouvrement minimisant ce risque (cf. note 2 des états financiers consolidés).

## B. Gestion du risque de liquidité

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

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

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

Le Groupe a réduit son risque de financement par la mise en place, en 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, venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€, arrivant à échéance en juillet 2018, et anticiper le remboursement de la première échéance de 133 M€ du « Schuldschein » en juillet 2016.

Après remboursement de cette première échéance, le Groupe dispose d'un montant de 402 M€ au titre de ce « Schuldschein » de juillet 2013 :

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

Le Groupe dispose par ailleurs 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.

## ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

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

### 1. Programmes mondiaux intégrés

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

#### • Dommages aux biens et pertes d'exploitation

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

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

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

#### • Responsabilité civile

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

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

#### • Transports

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

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

### 2. Polices locales

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

# Information des actionnaires

Les informations concernant l'action Zodiac Aerospace, son évolution et les statistiques boursières figurent dans le rapport d'activité du Groupe.

## 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 (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 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 pas eu d'attribution d'options de souscription au cours de l'exercice 2015/2016.

## ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES

Il a été attribué par le Directoire en date du 25 avril 2016, 766 601 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 31/08/2016

### Membres du Directoire

Yannick Assouad	115 895
Maurice Pinault	2 423 450
Olivier Zarrouati	403 115

### Membres du Conseil de Surveillance

Didier Domange	1 124 100
Louis Desanges	2 815 825
Élisabeth Domange	4 321 595
Gilberte Lombard	2 500
FFP Invest	14 993 635
Vincent Gerondeau, y compris indivision	3 837 213
Laure Hauseux	2 500
Patrick Daher	1 000
Estelle Brachlianoff	500
Fonds Stratégique de Participation (FSP)	10 817 882

## CONVENTIONS/ENGAGEMENTS ENTRE ACTIONNAIRES

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 couvre pour une durée de deux ans, prorogable tacitement par période de 12 mois (sauf notamment en cas de dénonciation par l'une des parties).

Au 20 juin 2016, les titres soumis aux conventions précitées représentaient environ 23 % du capital et 36 % du total des droits de vote attachées 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 étaient : la famille Louis Desanges, la famille Didier Domange, la famille Vincent Gerondeau, la famille Robert Maréchal, la famille Maurice Pinault, la famille Olivier Zarrouati et la famille Yannick Assouad.

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.

## CAPITAL POTENTIEL AU 31 AOÛT 2016

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

### ÉVOLUTION THÉORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

	Actions en circulation (hors autocontrôle)	Nombre maximal d'actions possible
Actions ordinaires émises au 31 août 2016	277 261 211	290 072 433
Options de souscription d'actions	2 825 413	2 825 413
Attributions gratuites d'actions	1 104 638	1 104 638
<b>NOMBRE MAXIMUM D' ACTIONS AU TOTAL</b>	<b>281 191 262</b>	<b>294 002 484</b>

## PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES

L'Assemblée Générale des actionnaires du 14 janvier 2016 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 14 juillet 2017.

En application des dispositions des articles L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce, le Directoire indique qu'au cours de l'exercice 2015/2016, votre Société n'a pas fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 janvier 2016.

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 2015 était de 12 970 662 titres. Les 4 décembre 2015 et 29 décembre 2015, respectivement 142 800 et 16 640 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 décembre 2013. En conséquence, le nombre d'actions auto-détenues au 31 août 2016, a été ramené à 12 811 222, correspondant à 4,42 % du capital à la même date.

# Principales dispositions statutaires

## Dénomination sociale

Zodiac Aerospace

## Siège social

61 rue Pierre Curie  
78370 Plaisir - France

## Forme, nationalité et législation

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

## Constitution et durée

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

## Registre du commerce et des sociétés

729 800 821 RCS Versailles  
Code NAF : 7010Z

## Exercice social

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

## Objet social (article 3 des statuts)

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

## Répartition des bénéfices (article 44 des statuts)

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

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

## ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

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

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

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

Le Directoire est nommé pour une durée de quatre ans.

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

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

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

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

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

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

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

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

## ASSEMBLÉES D'ACTIONNAIRES ET DROIT DE VOTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- 43** Introduction
- 43** Ressources humaines
- 47** Santé, sécurité et environnement
- 54** Informations sociétales
- 57** Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

## Introduction

Zodiac Aerospace fêtera ses 120 ans en décembre 2016. C'est en décembre 1896 que Maurice Mallet, célèbre aéronaute français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, fonde la société « Mallet, Mélandri et de Pitray » qui en 1911 prendra le nom de Zodiac.

Depuis la fin des années 70, Zodiac Aerospace a connu un fort développement grâce à une stratégie éprouvée reposant sur la croissance interne et l'innovation ainsi que sur la croissance externe, l'engagement des hommes et des femmes du Groupe, qui se retrouvent autour des valeurs fondamentales d'humilité, de réalisme, d'esprit d'entreprise et de respect.

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

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

Cet engagement a été renforcé en 2014 par l'adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies. Le Groupe a pris ainsi l'engagement de poursuivre l'alignement de ses opérations sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement, et la lutte contre la corruption.

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

## Ressources humaines

### 1. EMPLOI

Au 31 août 2016, les effectifs permanents du Groupe s'élevaient à 33 667 salariés. Ils ont augmenté de 3,95 % par rapport au 31 août 2015.

Au 31 août 2016, 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

	31/08/2015	31/08/2016
États-Unis	11 437	11 658
France*	6 700	6 917
Mexique	5 043	5 173
Allemagne	1 979	1 992
Thaïlande	1 675	1 844
Tunisie	1 565	1 897
Grande-Bretagne	1 349	1 480
Canada	930	892
Autres	1 710	1 814
<b>TOTAL</b>	<b>32 388</b>	<b>33 667</b>
* Dont Zodiac Seats France	1 101	1 193

Les tableaux ci-dessous indiquent, aux 31 août 2015 et 2016, 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

	31/08/2015	31/08/2016
<b>Nombre total de salariés</b>	<b>32 388*</b>	<b>33 667*</b>
Femmes	32 %	32 %
Hommes	68 %	68 %
* Dont Zodiac Seats France :		
Nombre total de salariés	1 101	1 193
Femmes	21 %	21 %
Hommes	79 %	79 %

#### Répartition des effectifs du Groupe

	31/08/2015	31/08/2016
Zodiac Aerosystems	36,2 %	33,9 %
Aircraft Interiors <sup>(1)</sup>	63,2 %	65,4 %
Holding	0,6 %	0,7 %

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

Répartition des effectifs par zone géographique

	31/08/2015	31/08/2016
France	21 %	21 %
Europe (hors France)	12 %	12 %
États-Unis	35 %	35 %
Reste du monde	32 %	32 %

Répartition des effectifs par tranche d'âge

	31/08/2015	31/08/2016
< 30 ans	25 %	23 %
de 30 à 39 ans	28 %	29 %
de 40 à 49 ans	22 %	23 %
≥ à 50 ans	25 %	25 %

Zodiac Seats France :

< 30 ans	9 %	10 %
de 30 à 39 ans	25 %	24 %
de 40 à 49 ans	40 %	39 %
≥ à 50 ans	26 %	27 %

Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté

	31/08/2015	31/08/2016
< à 5 ans	55 %	53 %
de 5 à 14 ans	28 %	33 %
de 15 à 24 ans	10 %	9 %
≥ à 25 ans	7 %	5 %

Zodiac Seats France :

< à 5 ans	29 %	34 %
de 5 à 14 ans	26 %	22 %
de 15 à 24 ans	31 %	31 %
≥ à 25 ans	14 %	13 %

Répartition des effectifs cadres ou équivalents

	31/08/2015	31/08/2016
<b>% de cadres dans l'effectif total</b>	<b>30 %</b>	<b>29 %</b>
% des cadres Femmes	24 %	23 %
% des cadres Hommes	76 %	77 %

Zodiac Seats France :

% de cadres dans l'effectif total	29 %	31 %
% des cadres Femmes	20 %	20 %
% des cadres Hommes	80 %	80 %

1.1 Entrées et sorties

Recrutements permanents

	31/08/2015	31/08/2016
Nombre total de recrutements permanents	9 455	7 467
Femmes	37 %	38 %
Hommes	63 %	62 %

Zodiac Seats France :

Nombre total de recrutements permanents	154	155
Femmes	31 %	25 %
Hommes	69 %	75 %

Environ 30 % 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

	31/08/2015	31/08/2016
Nombre total de sorties permanents	6 669	6 487
Licenciements	1 424	933
Démissions	3 754	4 232
Autres	1 491	1 322

Zodiac Seats France :

Nombre total de sorties permanents	50	53
Licenciements	20	5
Démissions	4	18
Autres	26	30

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 2015/2016, l'indicateur absentéisme concerne uniquement la France. Il s'agit du nombre de jours d'absences pour tous les salariés permanents employés en France comptabilisés en jours calendaires / (360 x nombre total de salariés permanents employés en France). Les absences prises en compte dans le calcul sont : les absences non autorisées, absences pour maladies, maladies professionnelles, accidents de travail et de trajet.

Taux d'absentéisme en France	31/08/2015	31/08/2016
Absentéisme	3,08 %	3,49 %
<i>Zodiac Seats France :</i>		
Absentéisme	3,04 %	3,92 %

Au cours de l'année 2016, la Direction des Ressources Humaines a pris l'initiative de mettre en place un indicateur mensuel de l'absentéisme Groupe, dans le cadre du plan Focus. Pour cela, une définition commune a été élaborée et communiquée. Elle prend en compte les absences telles que la maladie de moins d'un mois, les accidents de travail et de trajet avec absence, les maladies professionnelles ainsi que les absences non justifiées.

Le nombre total d'heures d'absence est divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées. L'objectif à terme est de fiabiliser cet indicateur en vérifiant notamment que cette définition est adaptée 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 2015/2016, 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, un accord Compte épargne temps a été signé. Concernant la Santé/Sécurité, 16 réunions CHSCT (dont 4 ordinaires et 12 extraordinaires principalement liés à l'extension des locaux et à l'évolution temporaire de l'organisation du travail) se sont tenues.

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

## 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.

L'effort du Groupe en matière de formation a été en moyenne de 2,9 jours de formation par employé en 2015/2016.

### Nombre moyen de jours de formation/salarié

	31/08/2015	31/08/2016
France*	2,7	2,6
États-Unis	2,4	2,5
Pays à coûts compétitifs	6,2	3,7
Reste du monde	3,3	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>2,9</b>
* Dont Zodiac Seats France	3,5	3,0

## 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 ; 199 personnes ont bénéficié d'un contrat d'alternance sur l'exercice 2015/2016.

Localement sont mises en place des actions en faveur des publics demandeurs d'emploi. Sur notre site de Niort, a été mise en place une formule de retour à l'emploi associant un contrat de travail temporaire adossé à une formation certifiante, le CQPM Monteur Câbleur (Certificat de Qualification de la Métallurgie). Cette formation est reconnue dans le pays et dans le secteur d'activité. Cette formule constitue une opportunité d'acquiescer tout à la fois une équivalence diplôme et une expérience, facilitant ainsi l'accès à un contrat de travail à durée indéterminée. 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 110 personnes ces dernières années.

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 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 23 %.

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'acquiescer 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.

### 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. 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 nouveau 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.

**Cas particulier de la Tunisie** : il est à noter que 816 salariés en Tunisie ne sont pas inclus dans les effectifs permanents du fait de la nature juridique de leur contrat de travail local, mais peuvent être malgré tout qualifiés de permanents.

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

**Recrutement** : les chiffres sur le recrutement pour 2015/2016 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.

**Formation** : l'indicateur concernant la formation est calculé sur un périmètre correspondant à 98 % de l'effectif permanent.

# Santé, sécurité et environnement

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

La Direction de l'Environnement et la Direction de la Sécurité et des Risques industriels veillent à ce que toutes les entités du Groupe mettent en œuvre cette politique 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.

## 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 qui permet de mesurer les impacts des changements de la réglementation REACH. Les directions achats sont en charge de vérifier la prise en compte des changements réglementaires avec les fournisseurs.

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

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

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

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

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

## 2. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### 2.1 Accidentologie

Dans toutes ses entités, le Groupe continue à donner la priorité absolue à la santé et la sécurité 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 axé les sensibilisations sur l'identification des situations potentiellement dangereuses et des presque accidents. Les entités, dont Zodiac Seats France, commencent à déployer un processus de collecte de ces événements qui devraient permettre de prévenir de potentiels accidents.

Parmi les autres données centralisées et consolidées, le nombre des accidents de travail, les circonstances et les causes de ces accidents sont enregistrés. Cette mutualisation des données permet notamment de partager avec les autres sociétés du Groupe les actions correctrices mises en place 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 via la méthode « 8D »<sup>(1)</sup> doivent être envoyés par la Direction locale à la Direction Générale du Groupe. Ce compte rendu et cette analyse détaillent les circonstances de l'accident, les causes racines et les actions mises en œuvre à court et moyen termes.

Sur cet exercice, le nombre d'accidents de travail avec arrêt sur l'ensemble du Groupe a diminué de 14 %. Ce nombre d'accidents avec arrêt, ramené à l'effectif global du Groupe et multiplié par 1 000, nous permet de calculer l'indice de fréquence de nos accidents. Cet indice est passé de 11 en août 2015 à 9 en août 2016<sup>(2)</sup>. Cette réduction 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-après présente la répartition du nombre d'accidents avec au moins un jour d'arrêt par zone géographique et par branche sur les trois derniers exercices. Le Groupe n'a pas eu à déplorer d'accident mortel au cours des trois derniers exercices<sup>(3)</sup>.

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

(2) L'indice de fréquence de Zodiac Seats France en août 2016 est égal à 9 (il était de 12 en août 2015).

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

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

	31/08/2014 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2015 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt	31/08/2016 Accidents <sup>(1)</sup> avec au moins un jour d'arrêt
<b>Par zone géographique</b>			
France	111	106*	105*
Autres pays d'Europe	79	64	52
États-Unis	63	71	38
Autres pays d'Amériques	51	96	109
Reste du monde	95	93	65
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>430</b>	<b>369</b>
* dont Zodiac Seats France		18	14
<b>Par branche</b>			
Zodiac Aerosystems	194	168	164
Zodiac Cabin	118	166	140
Zodiac Seats	82	90	55
Activité Zodiac Services	5	6	10
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>430</b>	<b>369</b>

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

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

**2.2 Maladies professionnelles**

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

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

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

	31/08/2014	31/08/2015	31/08/2016**
France*	20	8	11*
États-Unis	93	67	79
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>75</b>	<b>90</b>
*dont Zodiac Seats France			2

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

Afin d'améliorer continuellement les conditions de travail de ses collaborateurs, le Groupe incite fortement ses entités à réaliser des études ergonomiques au poste de travail. Une responsable ergonomie et sécurité a rejoint, depuis l'exercice dernier, la direction sécurité et risques industriels Groupe. Une de ses missions concerne la formation des entités à une méthode de cotation simplifiée d'ergonomie du poste de travail<sup>(4)</sup>. Ces formations réunissent des équipes pluridisciplinaires regroupant à la fois des représentants des 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 françaises et américaines, la totalité des entités de Thaïlande et de Singapour. 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 mis en place durant l'exercice. 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 l'améliorer la situation le cas échéant.

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

(2) Dont Zodiac Seats France.

(3) Analyse identique pour Zodiac Seats France.

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

(5) 1,7 % 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.

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

En parallèle des reporting effectués, la direction sécurité 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 directives Groupe en matière de sécurité. Ces audits sont réalisés via un standard Groupe qui a été mis en place depuis deux exercices. Ces audits sont réalisés par les responsables sécurité des entités. Les points faibles et opportunités d'amélioration relevés lors des audits sont consolidés au niveau d'un plan d'actions Groupe, permettant ainsi le partage à travers le réseau des responsables sécurité du Groupe.

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

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

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

L'amélioration d'une culture sécurité passe également par la formation. Parmi les 43 % des collaborateurs formés sur cet exercice, 17 % ont suivi une formation spécifique à la culture/comportement sécurité et 62 %, une formation à des risques spécifiques<sup>(1)</sup> 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... De plus, la majorité des nouveaux collaborateurs a été sensibilisée aux enjeux de sécurité lors de leur accueil avant leur

prise de poste. Cet accueil se fait à partir d'un standard Groupe qui débute par une intervention vidéo du Président du Directoire réaffirmant l'engagement du Groupe à fournir à tous ses collaborateurs des conditions de travail « sécuritaires ».

L'ensemble de ces formations permettent à nos collaborateurs d'être des acteurs de la sécurité au quotidien.

Enfin, on dénombre 37 entités du Groupe certifiées OHSAS 18001. Cette certification permet aux entités d'avoir un cadre qui limite les éventuelles dérives du système de management de la santé et de la sécurité mis en place. Ainsi, le Groupe compte plus d'un tiers de ses entités certifiées. Ce chiffre devrait continuer d'augmenter puisqu'un des objectifs du Groupe est que toutes les entités soient certifiées à horizon 2018.

### 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.

## 3. ENVIRONNEMENT : ORGANISATION ET MANAGEMENT

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

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

La majorité des sites du Groupe sont dotés d'un Responsable Environnement qui veille à l'application, tant des réglementations locales applicables, que des exigences internes en la matière. Ce sont ainsi plus de 90 équivalents temps plein<sup>(2)</sup> qui sont consacrés à l'environnement dans le Groupe en 2015/2016. Ce réseau de correspondants est animé par la direction de l'Environnement Groupe, chargée de plusieurs missions :

- suivre les performances environnementales de chacun en déclinaison de la politique ;
- traiter les différentes thématiques concernant l'environnement ;
- promouvoir des standards internes et les faire appliquer.
- accompagner les *Business Units* dans la réalisation et le suivi des plans de substitutions de produits chimiques.

(1) Pour Zodiac Seats France, 69 % du personnel a suivi une formation à des risques spécifiques.

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

Afin d'améliorer le pilotage et de favoriser l'amélioration des performances environnementales de ses sites de production, le Groupe promeut la mise en place de systèmes de management de l'environnement et a engagé une démarche de certification de ses sites selon la norme ISO 14001<sup>(1)</sup>.

À ce jour, un peu plus de 50 % des sites du Groupe sont certifiés et rejoins sur cet exercice, par les sites de Compiègne et Saint Crépin en France.

Sur l'ensemble des sites certifiés ISO 14001, l'intégralité du personnel est formé aux enjeux environnementaux 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 l'environnement. Au niveau Groupe, huit articles ont été publiés sur l'intranet Environnement et deux dans le Zodiac Aerospace Magazine au cours de l'exercice 2015/2016. Une vidéo de sensibilisation Santé, Sécurité

et Environnement, principalement destinée aux nouveaux embauchés est également disponible depuis le mois d'avril 2016.

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.

#### 4.1 Déchets

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

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

Durant l'exercice, la quantité de déchets est restée stable et 60 % des déchets ont été valorisés dont 49 % recyclés, le reste étant incinéré pour la production d'énergie. Soumis à des traitements particuliers, les déchets dangereux diminuent avec le développement de procédés industriels plus propres.

#### Quantité de déchets par zone géographique

(en tonnes)	2014/2015 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 79 sites 95 % des effectifs
France*	3 185	3 530	3 530
Autres pays d'Europe	1 944	1 928	2 009
États-Unis	12 945	10 220	10 262
Autres pays d'Amériques	3 773	4 354	4 354
Reste du monde	3 499	3 504	3 510
<b>TOTAL</b>	<b>25 345</b>	<b>23 536</b>	<b>23 666</b>
* dont Zodiac Seats France	610		887

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

(en tonnes)	Déchets : recyclage matière			Déchets : incinération avec valorisation énergétique			Déchets : mis en décharge		
	2014/2015 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 79 sites 95 % des effectifs	2014/2015 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 79 sites 95 % des effectifs	2014/2015 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 73 sites 92 % des effectifs	2015/2016 79 sites 95 % des effectifs
France*	1 766	1 970	1 970	1 024	1 173	1 173	395	386	386
Autres pays d'Europe	1 354	1 312	1 349	422	399	402	168	216	259
États-Unis	6 316	4 870	4 886	276	298	316	6 353	5 008	5 017
Autres pays d'Amériques	1 695	1 792	1 792	450	393	393	1 628	2 169	2 169
Reste du monde	1 834	1 529	1 536	183	340	340	1 482	1 636	1 635
<b>TOTAL</b>	<b>12 965</b>	<b>11 474</b>	<b>11 534</b>	<b>2 354</b>	<b>2 603</b>	<b>2 624</b>	<b>10 025</b>	<b>9 416</b>	<b>9 465</b>
* dont Zodiac Seats France	472		697	31		39	107		151

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

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

(en %)	Taux de recyclage			Taux de valorisation		
	2014/2015	2015/2016	2015/2016	2014/2015	2015/2016	2015/2016
	73 sites 92 % des effectifs	73 sites 92 % des effectifs	79 sites 95 % des effectifs	73 sites 92 % des effectifs	73 sites 92 % des effectifs	79 sites 95 % des effectifs
France*	55 %	56 %	56 %	88 %	89 %	89 %
Autres pays d'Europe	70 %	68 %	67 %	91 %	89 %	87 %
États-Unis	49 %	48 %	48 %	51 %	51 %	51 %
Autres pays d'Amériques	45 %	41 %	41 %	57 %	50 %	50 %
Reste du monde	52 %	44 %	44 %	58 %	53 %	53 %
<b>TOTAL</b>	<b>51 %</b>	<b>49 %</b>	<b>49 %</b>	<b>60 %</b>	<b>60 %</b>	<b>60 %</b>
* dont Zodiac Seats France	77 %		79 %	83 %		83 %

## Consommations d'eau par zone géographique

(en milliers de m <sup>3</sup> )	2014/2015	2015/2016	2015/2016
	73 sites 92 % des effectifs	73 sites 92 % des effectifs	81 sites 95 % des effectifs
France*	226	142	142
Autres pays d'Europe	31	32	34
États-Unis	311	269	278
Autres pays d'Amériques	111	108	108
Reste du monde	108	124	125
<b>TOTAL</b>	<b>786</b>	<b>675</b>	<b>686</b>
* dont Zodiac Seats France	6,43		6,47

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

Les mêmes objectifs ont été reconduits pour 2020. Chaque année, un reporting interne permet à chaque direction de suivre l'évolution de ses indicateurs.

Une revue de direction annuelle organisée par la majorité des sites permet également le suivi de ces données et de définir les actions nécessaires associées.

## 4.2 Eau

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

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

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

### Bilan GES par zone géographique

(tonnes éq. CO<sub>2</sub>)

	2015/2016 Scope 1 - 86 sites 97 % des effectifs	2015/2016 Scope 2 - 86 sites 97 % des effectifs
France*	10 385	3 615
Autres pays d'Europe	3 333	7 734
États-Unis	10 018	49 588
Autres pays d'Amériques	2 075	19 652
Reste du monde	745	17 407
<b>TOTAL</b>	<b>26 556</b>	<b>97 996</b>
* dont Zodiac Seats France	1 652	484

### 4.3 Air

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

Ceux recensés sur les sites sont principalement de deux natures :

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

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

### 4.4 Sols

Au 31 août 2016, aucun site impliquant une pollution graduelle ou chronique des sols liée à l'activité industrielle n'est répertorié. Les risques de telles pollutions ont été identifiés et concernent principalement les déversements accidentels de produits chimiques<sup>(1)</sup>.

Pour gérer ces risques, le Groupe encourage la mise en place de rétentions et de kits anti-pollution dans l'ensemble des lieux de stockage.

Un standard est en place afin d'homogénéiser les pratiques en termes de capacités de rétention, moyens d'intervention et formation des personnels. Par précaution, le Groupe réalise également un audit des sols avant tout projet d'acquisition afin d'évaluer l'état du site et les risques d'impacts environnementaux.

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

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

Cet objectif a été partiellement atteint et sera renouvelé pour 2020.

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>(2)</sup> et 2<sup>(3)</sup> sont suivies et Zodiac Aerospace a poursuivi des actions concrètes de réduction. Ainsi les

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

(en milliers de kWh)	Énergie gaz			Énergie électricité			Énergie fioul		
	2014/2015 71 sites 88 % des effectifs	2015/2016 71 sites 88 % des effectifs	2015/2016 86 sites 97 % des effectifs	2014/2015 72 sites 88 % des effectifs	2015/2016 72 sites 88 % des effectifs	2015/2016 86 sites 97 % des effectifs	2014/2015 72 sites 88 % des effectifs	2015/2016 72 sites 88 % des effectifs	2015/2016 86 sites 97 % des effectifs
France*	41 425	42 460	42 460	46 622	46 403	46 403	2 094	2 830	2 830
Autres pays d'Europe	14 205	16 849	17 524	13 527	15 261	15 994	-	-	-
États-Unis	55 125	48 028	49 988	79 640	78 054	88 527	40	60	60
Autres pays d'Amériques	13 207	10 353	10 482	35 145	38 777	40 331	-	-	-
Reste du monde	-	169	1 100	28 578	31 106	31 636	2 314	1 937	1 937
<b>TOTAL</b>	<b>123 962</b>	<b>117 859</b>	<b>121 554</b>	<b>203 511</b>	<b>209 603</b>	<b>222 891</b>	<b>4 448</b>	<b>4 827</b>	<b>4 827</b>
* dont Zodiac Seats France	6 887		7 218	5 920		6 168	1		-

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

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

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

éclairages à LED, moins énergivores, s'imposent sur les sites ; par exemple en 2015/2016 au Royaume-Uni (Slough, Cwmbran), en France (Auxerre, Les Ulis, Châteaudun) ou aux États-Unis (Gainesville, Marysville, Santa-Maria). Une meilleure isolation des bâtiments permet aussi de réduire la consommation énergétique. Les sites investissent également dans des équipements aux performances environnementales et économiques améliorées. À Niort, la substitution du gaz au fioul réduit de 25 % les coûts de chauffage et de 150 tonnes par an les émissions de CO<sub>2</sub>. À Cognac, une nouvelle centrale de traitement d'air automatisée et à débit variable adapte le renouvellement d'air à la teneur en Composés Organiques Volatils de l'atelier et réduit la consommation énergétique. Autant d'initiatives qui vont pouvoir être utilisées en bonnes pratiques pour le reste des sites du Groupe.

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

Concernant la publication d'informations relatives aux postes significatifs du scope 3, la parution du décret 2016-1138 a été suivie par Zodiac Aerospace. À ce jour des discussions sont en cours au sein du Groupe de Travail Carbone du GIFAS de façon à harmoniser la façon de traiter les différents postes d'émissions.

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

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

## 5. IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOS PRODUITS

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

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

Ainsi en 2015/2016, ce sont neuf *Business Units* qui sont engagées dans une démarche d'éco-conception. L'analyse de l'impact environnemental des produits est réalisée grâce à l'utilisation du logiciel EIME ou d'une méthode simplifiée développée par le Groupe. L'Analyse de Cycle de Vie (ACV) continue à être utilisée pour identifier les sous-en-

sembles les plus impactant 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 ».

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

### 6.1 Biodiversité

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

### 6.2 Bruit et odeurs

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

### 6.3 Gaspillage alimentaire

Le Groupe n'est pas impacté par cet enjeu, une vigilance va être demandée pour les quelques sites possédant un restaurant d'entreprise.

## 7. CONSÉQUENCES POUR LE GROUPE DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'impact potentiel sur le Groupe des changements climatiques est développé dans la partie « Gestion des Risques », page 33.

## 8. NOTE MÉTHODOLOGIQUE : INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Ne sont pas concernés par le reporting les sites de moins de 25 personnes avec une activité exclusivement tertiaire, les nouvelles acquisitions et nouvelles constructions réalisées pendant les exercices 2014/2015 et 2015/2016.

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

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

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

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

# Informations sociétales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 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 2015/2016 afin 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 supporté par des équipes dédiées et bénéficie d'un important support des équipes de Ressources Humaines.

## 2. 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.

## 3. ACTIONS DE PARTENARIAT ET DE MÉCÉNAT

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

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

Les actions des entités du Groupe peuvent s'exercer localement dans le domaine social, dans le domaine de l'éducation, du mécénat sportif au profit de causes, ou du mécénat culturel. Des exemples de ces actions sont présentés chaque année dans le rapport d'activité du Groupe. Ces actions, menées par le Groupe ou par ses entités, sont aussi régulièrement mises à l'honneur et partagées avec l'ensemble des salariés du Groupe à travers notre intranet ou dans notre magazine interne.

## 4. LOYAUTÉ DES PRATIQUES

### 4.1 Pacte Mondial

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

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

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.

### 4.2 Lutte contre la corruption

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

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

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

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

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

En outre, Zodiac Aerospace a 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 de sensibilisation et de formation sont envisagées.

#### 4.3 Convention d'Oslo

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

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

#### 4.4 Sous-traitance et fournisseurs

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

Ces standards incluent des éléments sociétaux et environnementaux.

Dans la politique achat Groupe, il est indiqué :

- le respect des réglementations que Zodiac Aerospace attend de ces fournisseurs ;
- la conformité des fournisseurs aux standards internationaux – provenant de l'Organisation Internationale du Travail, de l'OCDE, des Nations Unies – en matière de droits de l'homme et en particulier de l'abolition effective du travail des enfants, du travail forcé et des pratiques de corruption ;
- la volonté de Zodiac Aerospace de préservation de l'environnement ;
- des règles de conduites pour les employés en contact avec les fournisseurs en relation à la prévention des conflits d'intérêt et de lutte contre la corruption.

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

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

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

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

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

# Rapport de l'organisme tiers indépendant

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 août 2016, présentées dans le chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des instructions du reporting RH et de la procédure Renseignement du tableau de bord des indicateurs de performance dans leurs versions datées de septembre 2016 et mars 2016 (ci-après les « Référentiels ») dont les éléments clés figurent au sein du chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » du rapport de gestion et disponibles auprès de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre juin et novembre 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ douze semaines.

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

## 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

### 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 avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

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

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

### 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 ;

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

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

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

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

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

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 14 % des effectifs et entre 9 % et 14 % 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.

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

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

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

(5) Effectifs : 14 % ; Consommation d'énergie (MWh) : 9 % (dont Électricité 13 %) ; Production de déchets (tonnes) : 14 % ; Consommation d'eau (m<sup>3</sup>) : 14 %.

## Conclusion

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

## Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que l'indicateur d'absentéisme est consolidé sur le seul périmètre France, celui-ci représentant 21 % des effectifs du Groupe.

Paris-La Défense, le 17 novembre 2016

L'Organisme Tiers Indépendant  
Ernst & Young et Associés

Christophe Schmeitzky  
Associé Développement  
durable

Bruno Perrin  
Associé





# ÉTATS FINANCIERS

- |            |  |            |  |
|------------|--|------------|--|
| <b>61</b>  | Déclaration des dirigeants   | <b>107</b> | <b>COMPTES DE LA SOCIÉTÉ<br/>ZODIAC AEROSPACE</b>  |
| <b>62</b>  | <b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>  | <b>108</b> | Rapport du Conseil de Surveillance                 |
| <b>62</b>  | Bilan consolidé  | <b>110</b> | Rapport du Président du Conseil<br>de Surveillance |
| <b>64</b>  | Compte de résultat consolidé                                       | <b>118</b> | Rapport du Directoire                              |
| <b>65</b>  | État du résultat global consolidé                                  | <b>126</b> | Bilan  |
| <b>66</b>  | État des flux de trésorerie consolidé                              | <b>127</b> | Compte de résultat                                 |
| <b>67</b>  | Tableau de variation des capitaux<br>propres consolidés            | <b>128</b> | Notes annexes                                      |
| <b>68</b>  | Notes annexes aux comptes<br>consolidés                            | <b>136</b> | Rapports des Commissaires<br>aux comptes           |
| <b>104</b> | Rapport des Commissaires aux comptes<br>sur les comptes consolidés | <b>139</b> | Résolutions  |
| <b>105</b> | Honoraires des Commissaires<br>aux comptes                         |            |  |

# **Déclaration** des dirigeants

Plaisir, le 18 novembre 2016

À notre connaissance, les comptes arrêtés au 31 août 2016 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entités comprises dans la consolidation du Groupe Zodiac Aerospace et le rapport annuel d'activité présente un tableau fidèle des informations mentionnées à l'article 222-3 Al. 4 du Règlement Général de l'AMF.

Olivier Zarrouati  
Président du Directoire

Jean-Jacques Jégou  
Directeur Administratif  
et Financier

Didier Fontaine  
Directeur Administratif  
et Financier

# COMPTES CONSOLIDÉS

## Bilan consolidé

### Actif

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
Écarts d'acquisition	(notes 3.8 et 13.1)	1 994 687	2 023 354
Immobilisations incorporelles	(notes 3.8, 13.2 et 13.3)	653 554	698 149
Immobilisations corporelles	(note 14)	492 988	464 008
Participations dans les entreprises associées	(note 15)	1 605	8 352
Prêts		24 533	20 587
Autres actifs financiers non courants	(note 16)	12 257	14 016
Actifs d'impôts différés	(note 11)	6 102	1 225
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>3 185 726</b>	<b>3 229 691</b>
Stocks	(notes 3.9 et 17)	1 360 124	1 340 700
Actifs d'impôts exigibles	(note 11)	144 379	104 383
Clients	(notes 2 et 3.10)	1 046 469	1 010 990
Fournisseurs et personnel débiteurs		11 320	16 393
Autres actifs courants	(note 18)	48 167	38 655
Autres actifs financiers :			
- prêts et autres actifs financiers courants		6 466	11 970
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(note 19)	268 780	163 616
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>2 885 705</b>	<b>2 686 707</b>
<b>ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE <sup>(1)</sup></b>		<b>686</b>	<b>680</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>6 072 117</b>	<b>5 917 078</b>

(1) Au 31 août 2015 et au 31 août 2016, les montants sont relatifs aux immeubles détenus en vue de la vente (cf. note 14).

## Passif

(en milliers d'euros)

	Notes	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
Capital	(note 20)	11 603	11 576
Prime d'émission	(note 20)	147 761	141 980
Réserves consolidées et emprunt hybride		2 769 111	2 436 351
Écarts de conversion		279 026	313 402
Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur		(15 813)	1 658
Résultat		108 053	184 762
Actions propres		(83 303)	(85 436)
<b>CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>		<b>3 216 438</b>	<b>3 004 293</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle :			
- dans les capitaux propres		1 587	108
- écarts de conversion		(260)	(204)
- dans le résultat consolidé		(175)	(231)
<b>Intérêts ne conférant pas le contrôle</b>		<b>1 152</b>	<b>(327)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>3 217 590</b>	<b>3 003 966</b>
Provisions non courantes	(notes 3.11 et 22)	148 694	122 073
Dettes financières non courantes	(note 21)	984 706	831 648
Autres passifs financiers non courants		3 546	485
Passifs d'impôts différés	(note 11)	148 323	163 433
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 285 269</b>	<b>1 117 639</b>
Provisions courantes	(notes 3.11 et 22)	165 367	171 047
Dettes financières courantes	(notes 19 et 21)	340 968	598 661
Autres passifs financiers courants		20 349	21 889
Fournisseurs	(note 3.12)	542 051	432 816
Personnel et organismes sociaux	(note 3.13)	228 674	218 602
Dettes d'impôts exigibles		29 220	60 349
Autres passifs courants	(note 23)	242 629	292 109
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>1 569 258</b>	<b>1 795 473</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>6 072 117</b>	<b>5 917 078</b>

## Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
Chiffre d'affaires	(notes 3.1, 3.2 et 3.3)	5 208 176	4 931 754
Autres produits de l'activité		27 788	23 490
Achats consommés		2 392 125	2 147 270
Charges de personnel	(note 5)	1 570 451	1 490 378
Charges externes		734 351	814 719
Impôts et taxes		43 079	39 666
Dotations aux amortissements		138 716	117 426
Dotations aux provisions		86 037	95 770
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis <sup>(1)</sup>		(811)	63 877
Autres produits et charges courants	(note 7)	(799)	(115)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	(note 3.4)	<b>269 595</b>	<b>313 777</b>
Éléments opérationnels non courants	(note 8)	(75 665)	(21 914)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>193 930</b>	<b>291 863</b>
Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		(3 543)	2 815
Coût de l'endettement financier brut		(35 799)	(29 786)
Coût de l'endettement financier net	(notes 3.6 et 9)	(39 342)	(26 971)
Autres produits et charges financiers	(notes 3.6 et 10)	(2 401)	(1 954)
Charge d'impôt	(notes 3.7 et 11)	(39 602)	(75 734)
Résultat des sociétés mises en équivalence		(4 707)	(2 673)
<b>RÉSULTAT NET</b>	(note 3.5)	<b>107 878</b>	<b>184 531</b>
Part des minoritaires		(175)	(231)
Part du Groupe		108 053	184 762
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,382 €</b>	<b>0,670 €</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION (PART DU GROUPE)</b>	(note 12)	<b>0,380 €</b>	<b>0,665 €</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 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>107 878</b>	<b>184 531</b>
Gains et pertes comptabilisés en capitaux propres, avant impôt :		
- écarts de conversion <sup>(1)</sup>	(34 433)	328 829
- réévaluation des instruments dérivés de couverture	(22 420)	5 563
- impôt sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	6 226	(1 890)
<b>Autres éléments recyclables du résultat global</b>	<b>(50 627)</b>	<b>332 502</b>
- écarts actuariels	(19 404)	(331)
- impôt sur les écarts actuariels	5 148	47
<b>Autres éléments non recyclables du résultat global</b>	<b>(14 256)</b>	<b>(284)</b>
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(64 883)</b>	<b>332 218</b>
<b>RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>42 995</b>	<b>516 749</b>
Part des minoritaires	(232)	(326)
Part du Groupe	43 227	517 075

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

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

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
<b>Opérations d'exploitation :</b>			
Résultat net		107 878	184 531
Résultat des sociétés mises en équivalence		4 707	2 673
Amortissements et provisions		217 243	218 982
Plus-values de cession		244	(7 424)
Impôts différés	(note 11)	(4 044)	(13 450)
Stock-options		5 611	6 632
Autres		(5 117)	(106)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</b>		<b>326 522</b>	<b>391 838</b>
Variation des stocks, net	(note 6)	(19 428)	(237 687)
Variation des créances, net		(98 578)	(60 491)
Variation des dettes, net		49 474	60 203
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'EXPLOITATION</b>		<b>257 990</b>	<b>153 863</b>
<b>Opérations d'investissements :</b>			
Acquisition d'immobilisations :			
- immobilisations incorporelles	(note 13.2)	(84 825)	(85 033)
- immobilisations corporelles	(note 14.1)	(125 355)	(119 825)
- autres		(11 280)	(15 185)
Produits de cession des actifs immobilisés		15 332	26 100
Variation des créances et dettes sur immobilisations		976	3 388
Acquisition / cession d'entités nette de la trésorerie acquise		534	(95 034)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(204 618)</b>	<b>(285 589)</b>
<b>Opérations de financement :</b>			
Variation des dettes financières		(115 347)	194 913
Emprunt hybride		248 049	-
Augmentation des capitaux propres	(note 20)	5 808	8 837
Actions propres		1 103	(1 944)
Dividendes ordinaires versés société Mère		(88 450)	(88 105)
Dividendes versés aux minoritaires		(2)	-
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>51 161</b>	<b>113 701</b>
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture		(8 159)	15 139
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>96 374</b>	<b>(2 886)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>		<b>152 784</b>	<b>155 670</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	(Note 19)	<b>249 158</b>	<b>152 784</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.

# 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>®</sup>	Total des capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Variation des capitaux propres
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2014</b>	<b>11 537</b>	<b>133 182</b>	<b>2 169 147</b>	<b>354 413</b>	<b>(20 017)</b>	<b>(84 448)</b>	<b>(2 019)</b>	<b>2 561 795</b>	<b>(271)</b>	<b>2 561 524</b>
Écarts de conversion			(4 495)		333 419			328 924	(95)	328 829
Réévaluation des instruments financiers			(4)				3 677	3 673		3 673
Écarts actuariels			(284)					(284)		(284)
Résultats comptabilisés directement en capitaux propres (a)			(4 783)		333 419		3 677	332 313	(95)	332 218
Résultat de l'exercice (b)				184 762				184 762	(231)	184 531
Résultats comptabilisés au titre de l'exercice (a) + (b)			(4 783)	184 762	333 419		3 677	517 075	(326)	516 749
Augmentation de capital	39	8 798						8 837		8 837
Acquisition ou cession de titres d'autocontrôle <sup>(2)</sup>			(956)			(988)		(1 944)		(1 944)
Valorisation des options sur stock-options et attribution d'actions gratuites			6 632					6 632		6 632
Dividendes			(88 105)					(88 105)		(88 105)
Autres <sup>(4)</sup>			354 416	(354 413)				3	270	273
<b>SITUATION AU 31 AOÛT 2015</b>	<b>11 576</b>	<b>141 980</b>	<b>2 436 351</b>	<b>184 762</b>	<b>313 402</b>	<b>(85 436)</b>	<b>1 658</b>	<b>3 004 293</b>	<b>(327)</b>	<b>3 003 966</b>
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			(88 450)					(88 450)	(2)	(88 452)
Emprunt hybride <sup>(3)</sup>			248 049					248 049		248 049
Autres <sup>(4)</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>

(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 1 658 K€ figurant en réévaluation des instruments financiers au 31 août 2015, 2 580 K€ ont été recyclés en résultat durant l'exercice et - 922 K€ sont maintenus en capitaux propres du fait qu'ils correspondent à l'impact de la couverture de taux à échéance 25 juillet 2018.

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

(3) Correspondant au montant du financement hybride signé en mars 2016, net des intérêts, classé en capitaux propres en application de la norme IAS 32 (voir note 20.2).

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

# Notes annexes aux comptes consolidés

## NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS

Les comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace ont été arrêtés par le Directoire du 18 novembre 2016.

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 2016 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 2016, 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 2015. Les nouvelles normes et interprétations applicables sur la période close au 31 août 2016 sont les suivantes :

- Amendement IAS 19 - Avantages du personnel : Contributions des employés.
- Améliorations annuelles des IFRS cycles 2010-2012, 2011-2013.

L'application des nouvelles normes n'a pas d'incidence significative sur les comptes au 31 août 2016.

Par ailleurs, le Groupe Zodiac Aerospace n'a pas appliqué les normes et interprétations suivantes, dont l'application obligatoire est postérieure au 31 août 2016 ou qui n'ont pas été endossées par l'Union européenne au 31 août 2016.

### Normes et amendements endossés mais dont l'application n'est pas obligatoire sur l'exercice clos le 31 août 2016 :

- 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.

### Normes et amendements non endossés à date au 31 août 2016 :

- Norme IFRS 9 – Instruments financiers.
- Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients.
- Norme IFRS 16 – Contrats de location.
- 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.

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

### C) Bases d'évaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Provisions pour compensations contractuelles

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

- l'historique des relations commerciales avec le client et le niveau de compensations contractuelles versées sur des réclamations similaires intervenues par le passé ;
- l'analyse juridique des obligations contractuelles et une estimation jugée raisonnable du préjudice subi par le client si le Groupe a obligation d'indemniser un tel préjudice ; pour des compensations contractuelles dont le montant dépend du respect d'obligations de performances futures, l'analyse de la capacité opérationnelle du Groupe à respecter ces obligations ; pour des compensations spécifiques liées à la qualité des produits livrés, aux coûts estimés de remise en l'état ou de remplacement des produits.

**Garantie**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Recouvrabilité des actifs d'impôts différés**

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

**E) Principes de consolidation**

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

Les sociétés sur lesquelles Zodiac Aerospace exerce 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 bilanciers 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 2016		Au 31 août 2015	
	Bilan	Résultat	Bilan	Résultat
Dollar US	1,1132	1,1107	1,1215	1,1622
Dollar canadien	1,4583	1,4736	1,4863	1,4013
Rand sud-africain	16,1731	16,3789	14,9546	13,6710
Livre sterling	0,8481	0,7720	0,7275	0,7478
Baht thaïlandais	38,5490	39,4278	40,2000	38,5037
Couronne tchèque	27,0260	27,0471	27,0210	27,4712

**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.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, le modèle du coût amorti est appliqué aux immobilisations corporelles. Des tests de perte de valeur sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

## I) Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée.

La différence entre le coût d'acquisition majoré de la valeur des intérêts minoritaires, et le solde net de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise, est comptabilisée en écart d'acquisition si cette différence est positive, en résultat si elle est négative.

Pour chaque regroupement d'entreprise, le Groupe fait le choix d'évaluer les intérêts minoritaires, soit sur la base de la quote-part de situation nette acquise, soit sur la base de leur juste valeur.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an pour la clôture annuelle.

Ces écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT). Le montant des écarts d'acquisition peut être ajusté dans la période d'évaluation d'un an suivant l'acquisition.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée :

- les frais d'acquisition sont comptabilisés dans le résultat lorsqu'ils sont encourus, sur la ligne « Éléments opérationnels non courants » ;
- les compléments de prix d'acquisition conditionnels sont estimés à leur juste valeur et pris en compte dans le cadre de la détermination du coût d'acquisition.

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 en fonction des informations complémentaires liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition.

## J) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement les frais de développement ainsi que les marques, les brevets et les licences.

### 1 - Immobilisations incorporelles acquises séparément ou dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées à leur coût d'acquisition et évaluées postérieurement au coût amorti.

Les actifs incorporels (principalement les marques) résultant de l'évaluation des actifs des entités acquises sont enregistrés au bilan à leur juste valeur, déterminée en général sur la base d'évaluations externes.

Les immobilisations incorporelles ayant une durée de vie finie sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas 20 ans.

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

### 2 - Immobilisations incorporelles générées en interne

Elles concernent essentiellement les frais de développement.

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de développement doivent être immobilisés dès que sont démontrés :

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

Pour les projets qui répondent à ces critères, la capitalisation des coûts commence à la date de sélection du produit par l'avionneur. Le projet de développement est considéré comme achevé à la date de qualification du produit par l'avionneur ou à la date de démarrage de la production en série. Les coûts encourus dans le cadre d'une phase de développements complémentaires peuvent également être capitalisés jusqu'à la date de certification de l'avion.

Les coûts capitalisables sont des coûts directement affectables au programme. Ils sont activés dans la limite du montant du devis de développement initial. Tout dépassement de coût par rapport à ce devis est comptabilisé en charge, sauf modifications majeures du produit développé conduisant à une réévaluation du prix de cession du produit concerné.

Les frais de recherche, ainsi que les frais de développement ne répondant pas aux critères ci-dessus, sont enregistrés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Dans le cadre de projets de développement, certains coûts peuvent être refacturables au client. Il s'agit, soit d'une prise en charge totale ou partielle des coûts de développement (appelés « Non Recurring Costs ») par le client dans le cadre d'un contrat global, soit d'une facturation séparée d'éléments isolables (par exemple, des prototypes ou des pré-séries).

Si le client s'est engagé contractuellement à prendre en charge la totalité ou une fraction des frais de développement quel que soit, *in fine*, le nombre d'avions vendus sur la durée du contrat, les coûts concernés constituent alors des encours d'études facturables. Ils sont donc imputés en travaux en cours.

S'il n'y a pas d'engagement ferme de prendre en charge les coûts de développement, ceux-ci sont activables en immobilisations 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 des 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.

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.

L'impôt de distribution sur les dividendes intragroupe des sociétés non intégrées fiscalement est provisionné dès que cette distribution est jugée probable.

Ces impôts différés, en application d'IAS 12, ne sont pas actualisés.

Les impôts différés actifs et passifs sont compensés sur les sociétés faisant partie d'une intégration fiscale au sein d'un même groupe national.

Le montant des crédits d'impôts recherche est classé sur la ligne « Charges de personnel ».

**S) Passifs financiers et instruments financiers dérivés****1 - Passifs financiers**

Les passifs financiers sont principalement constitués de dettes financières courantes et non courantes auprès d'établissements de crédit. Ces passifs sont initialement comptabilisés à leur juste valeur qui tient compte, le cas échéant, des coûts de transaction directement rattachables. Ils sont ensuite évalués au coût amorti, sur la base de leur taux d'intérêt effectif.

**2 - Instruments financiers dérivés**

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés, principalement pour gérer et couvrir opérationnellement les variations de taux de

change sur son chiffre d'affaires libellé en devises étrangères. Le Groupe n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives. Selon la nature des risques à couvrir, le Groupe met en œuvre des contrats, tels que des contrats de swaps, des contrats d'options ou des opérations à terme.

Une partie des couvertures ont, comme élément sous-jacent, les créances et/ou les dettes commerciales enregistrées au bilan des sociétés du Groupe. À la clôture, les contrats de couverture (*Fair Value Hedge*) sont estimés à leur juste valeur. Les gains et pertes de change représentant la part efficace de ces couvertures sont comptabilisés en résultat opérationnel. Ces gains ou pertes liés aux variations de juste valeur compensent les gains ou pertes de change découlant de la conversion, au taux de clôture de l'exercice, des créances libellées en devises étrangères, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères ». La part inefficace des couvertures est enregistrée en résultat financier.

La variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés est immédiatement comptabilisée en résultat si les critères suivants ne sont pas respectés :

- dès la mise en place de la couverture, l'élément de couverture et l'élément couvert doivent être identifiés clairement et la relation de couverture doit être formellement documentée et censée être efficace ;
- l'efficacité de la couverture doit être déterminée de manière fiable ;
- l'efficacité de la couverture doit être testée régulièrement tout au long de sa durée.

Le Groupe peut également effectuer des opérations de couverture de flux prévisionnels, qu'il s'agisse de flux d'exploitation récurrents ou d'opérations d'acquisition ou de cession de participations. En application de la norme IAS 39, ces couvertures de flux prévisionnels sont traitées comme des couvertures de flux futurs (*Cash Flow Hedge*). À la clôture, les instruments financiers correspondant à ces couvertures sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. La variation de juste valeur représentant la part efficace de ces couvertures est enregistrée dans une ligne distincte des capitaux propres jusqu'à la réalisation effective du flux couvert, puis en résultat lorsque le sous-jacent est comptabilisé en résultat. La part inefficace des couvertures est comptabilisée en résultat financier.

La norme IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir » établit une hiérarchie des justes valeurs et distingue trois niveaux :

- Niveau 1 : cours cotés pour des actifs et passifs identiques (à ceux faisant l'objet de l'évaluation) obtenus à la date d'évaluation sur un marché actif auquel a accès l'entité ;
- Niveau 2 : les données d'entrée sont des données observables mais qui ne correspondent pas à des cours cotés pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 3 : les données d'entrée ne sont pas des données observables (par exemple, ces données proviennent d'extrapolations). Ce niveau s'applique lorsqu'il n'existe pas de marché ou de données observables et que l'entreprise est obligée de recourir à ses propres hypothèses pour estimer les données qu'auraient retenues les autres acteurs de marché pour évaluer la juste valeur de l'actif.

Les dérivés de couverture de change et de taux utilisés par le Groupe sont des instruments dont la valeur est estimée selon une technique de valorisation basée sur des données observables, présentant donc un niveau 2 de fiabilité.

Par ailleurs, il n'existe pas de politique de couverture des bilans des sociétés étrangères.

Le Groupe est principalement exposé à des risques de change sur ses transactions générées à partir de ses sociétés françaises à destination de clients qui achètent en dollar.

Par ailleurs, le Groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt sur les sommes qu'il emprunte au travers de son « Club Deal », de l'« Euro placement » et du « Schuldschein » pour la part mobilisée à taux variable. Cette exposition a fait l'objet d'une couverture partielle pour l'exercice 2015/2016 au travers d'instruments financiers (voir note 2).

## T) Engagements de retraite et avantages similaires

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe supporte différents engagements au titre des retraites et des prestations assimilées en France et à l'étranger :

- En France, les engagements concernent :
  - essentiellement, les indemnités de départ en retraite supportées au titre des conventions collectives en vigueur ou d'accords d'entreprise ;
  - accessoirement, les coûts des primes et médailles du travail.
- Hors de France, les engagements concernent essentiellement les plans de pension (régime à prestation définie) de deux filiales américaines (Air Cruisers et Avox Systems) et d'une filiale en Allemagne.

### 1 - Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies de retraite ou d'assurance médicale connexe, le coût des avantages consentis est déterminé en utilisant la Méthode des Unités de Crédit Projetées ; des évaluations actuarielles sont menées à chaque clôture annuelle.

Ces calculs intègrent des hypothèses démographiques (date de départ à la retraite, taux de rotation du personnel, mortalité) et financières (taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires).

Lorsque les régimes sont financés, les actifs sont constitués auprès d'organismes assurant le versement des rentes.

L'insuffisance de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations au titre du régime concerné est provisionnée.

L'évaluation des plans de pension fait l'objet d'une évaluation annuelle par des actuaires indépendants.

Les effets cumulés des écarts actuariels, qui résultent d'ajustements liés à l'expérience ou de changements d'hypothèses relevant de la situation financière, économique générale ou liés aux conditions démographiques (changement dans le taux d'actualisation, augmentation annuelle des salaires, durée d'activité...) sont reconnus immédiatement dans le montant de l'engagement du Groupe, par la contrepartie d'une rubrique séparée des capitaux propres, « Autres éléments du Résultat Global », en application de l'IAS 19 révisée.

Le coût des services passés est comptabilisé immédiatement par contrepartie du résultat.

Le coût des avantages postérieurs à l'emploi est présenté au compte de résultat de la façon suivante :

- le coût des services courants (i.e. de la période) et le coût des services passés sont présentés en tant que charge de personnel ;
- la différence entre le produit du rendement attendu des actifs du régime et de la charge de désactualisation de l'engagement de retraite est présentée en tant que charge ou produit financier ;

- le coût des services passés est comptabilisé en « Autres charges et produits opérationnels » ;
- l'effet des éventuelles réductions ou liquidations des régimes.

Les provisions relatives aux avantages postérieurs à l'emploi figurent au bilan dans le poste « Provisions non courantes », pour la totalité de leur montant.

## 2 - Régimes à cotisations définies

Les sommes dues au titre de ces régimes sont comptabilisées en charges de l'exercice.

## U) Rémunération en actions

En application de la norme IFRS 2, les options de souscription ou d'achat d'actions, accordées après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005, doivent être évaluées à leur juste valeur calculée à la date d'attribution de ces options.

Le Groupe est engagé dans des plans d'options sur actions de la société Zodiac Aerospace octroyés à certains salariés et membres du Directoire.

La juste valeur des services rendus par les salariés en échange de l'octroi d'options constitue une charge dont l'enregistrement est effectué en fonction des services rendus et au moment où ils le sont. Cette charge est évaluée sur le fondement des calculs actuariels reposant sur des hypothèses comportementales basées sur les observations passées. Le coût est réparti sur la période d'acquisition des droits. Le montant total de la charge à constater est évalué par référence à la juste valeur des options octroyées, en utilisant le modèle binomial.

La charge est comptabilisée dans le résultat de l'exercice par contrepartie des capitaux propres.

## V) Produits des activités ordinaires

Les ventes de produits et de marchandises sont comptabilisées, conformément à la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires », lors du transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété, c'est-à-dire le plus souvent lors de l'expédition.

Les revenus liés aux prestations de services sont enregistrés sur la durée et selon les modalités du contrat. Ils sont reconnus lorsque le résultat de la transaction peut être déterminé de façon fiable, et en fonction de l'avancement de la prestation rendue par le Groupe. Le revenu résultant de l'exécution des contrats à long terme est comptabilisé en utilisant la méthode du pourcentage d'avancement déterminé, soit en pourcentage des coûts encourus par rapport aux coûts totaux estimés à terminaison, soit selon les étapes techniques définies au contrat, et en particulier, les phases essentielles de performance (preuve de l'installation ou livraison des équipements).

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. De même, le coût des actions commerciales corrélées aux ventes est déduit du chiffre d'affaires.

## W) Dépréciation d'actifs

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amortis et font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an pour la clôture annuelle.

Les autres actifs immobilisés à durée d'utilité finie (immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles amorties) font l'objet de tests de perte de valeur à chaque fois qu'il existe un indice que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrables. Les tests de dépréciation des frais de développement capitalisés sont effectués, projet par projet, sur la base des projections actualisées des flux de trésorerie futurs relatifs au projet.

Ces tests consistent à comparer la valeur comptable d'un actif à sa valeur recouvrable.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de ventes et la valeur d'utilité d'un actif ou d'un groupe d'actifs. La valeur d'utilité est estimée par une actualisation des flux de trésorerie futurs attendus sur la base d'un taux de référence qui reflète le coût moyen pondéré du capital pour le Groupe.

Les tests de perte de valeur sont réalisés pour chaque actif individuellement, à moins que l'actif pris isolément ne génère pas d'entrée de trésorerie largement indépendante d'autres actifs ou groupes d'actifs. Dans ce cas, comme pour les écarts d'acquisitions qui par principe ne génèrent pas de flux de trésorerie indépendants, la valeur recouvrable de l'actif est déterminée par celle de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle l'actif appartient et qui est le plus petit groupe homogène d'actifs identifiables générant des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs ou groupes d'actifs.

À chaque date de clôture, les entités du Groupe apprécient s'il existe des événements ou circonstances indiquant qu'un actif a pu perdre de la valeur. De tels événements ou circonstances comprennent, notamment, des changements significatifs défavorables, présentant un caractère durable, affectant l'environnement économique (débouchés commerciaux, sources d'approvisionnement, évolution d'indices ou de coûts, etc.) ou les hypothèses ou objectifs retenus par le Groupe (plan à moyen terme, études de rentabilité, part de marché, carnet de commandes, réglementation, litiges, etc.).

S'il existe de tels événements ou circonstances, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement est estimée. Si la valeur comptable excède sa valeur recouvrable, l'actif est considéré comme ayant perdu de sa valeur et sa valeur comptable est ramenée à sa valeur recouvrable par le biais de l'enregistrement d'une dépréciation.

S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la valeur recouvrable de l'UGT à laquelle l'actif appartient est déterminée.

Lorsqu'un test sur les actifs d'une filiale fait ressortir une perte de valeur de l'UGT, la perte de valeur est affectée en premier lieu à l'écart d'acquisition attaché, puis aux actifs de cette unité au prorata de leurs valeurs comptables.

En cas de perte de valeur avérée, toute dépréciation comptabilisée au titre d'un écart d'acquisition est définitive. Pour les autres actifs, les indices de perte de valeur sont analysés à chaque clôture ultérieure et, s'il existe des changements favorables dans les estimations qui avaient conduit précédemment à une dépréciation, une reprise de perte de valeur est comptabilisée dans le résultat de l'exercice.

## X) Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Un actif immobilisé, ou un groupe d'actifs et de passifs est détenu en vue de la vente lorsque sa valeur sera principalement recouvrée par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue.

Pour que ce soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. À la clôture, les actifs détenus en vue de la vente sont valorisés à leur valeur comptable qui est inférieure à la juste valeur diminuée des coûts de ventes.

## Y) Principes de présentation des informations financières IFRS

Le Groupe a fait le choix d'isoler les éléments non récurrents significatifs au sein de son résultat opérationnel.

La partie non récurrente est présentée après le sous-total « Résultat opérationnel courant » (ROC) sur une ligne « Éléments opérationnels

non courants » ; le sous-total en résultant étant le « Résultat opérationnel » (RO).

L'agrégat « Endettement financier » utilisé par le Groupe dans sa communication est la somme des postes « Dettes financières courantes et non courantes » diminués du poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

La présentation du bilan et du compte de résultat a été revue conformément à IAS 1 « Présentation des états financiers ».

Au bilan, les actifs/passifs faisant partie du cycle d'exploitation du Groupe sont classés en courant.

Tous les autres actifs/passifs sont classés en non courant.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 1 révisée, le Groupe a choisi de présenter les produits et charges comptabilisés dans deux états : un compte de résultat et un état du résultat net 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, tel que présenté en regard du résultat net IFRS, est calculé en conformité avec l'IAS 33 « Résultat par action ».

Le résultat de base par action doit être calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions de l'entité par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle sont déduites du nombre moyen d'actions en circulation.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

## 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 2016 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 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 2016 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	(1 319)

(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 2016, l'impact de cette valeur de marché est comptabilisé en capitaux propres à hauteur de 1 319 K€.

Sur la base de la dette financière courante et non courante de 1 326 M€ au 31 août 2016 (voir note 21 - Dettes financières), et sur la base des couvertures non déqualifiées et subsistantes à la clôture, une variation de 10 points de base des taux d'intérêt aurait généré sur l'exercice passé une variation des charges financières de :

- 1,0 M€ hors effet des couvertures de taux ;
- 0,95 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 2016 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	802 090 <sup>(2)</sup>	715 690	86 400	(7 437)
USD/GBP	139 600 <sup>(2)</sup>	120 900	18 700	(11 836)
USD/CAD	47 230 <sup>(2)</sup>	40 770	6 460	(357)
USD/MXN	43 050 <sup>(2)</sup>	39 342	3 708	(2 253)
USD/THB	30 290 <sup>(2)</sup>	30 290	–	404
EUR/GBP	1 400 <sup>(2)</sup>	1 400	–	(1)

(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 927 659 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	623 <sup>(2)</sup>	623	–	1
USD/EUR	–	–	–	–

(1) Elle correspond au montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normale.

(2) Soit 528 KGBP.

Valeur au bilan (en milliers d'euros)	Actif		Passif	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Couvertures de juste valeur	1 091	–	3 676	–
Couvertures de flux futurs	1 160	165	16 673	3 546

Au 31 août 2016, des couvertures de flux futurs étaient mises en place à hauteur de :

- 641 MUSD pour couvrir 71 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/EUR (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2016/2017 ;
- 114,8 MUSD pour couvrir 73 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/GBP (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2016/2017 ;
- 39,1 MUSD pour couvrir 75 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/CAD (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2016/2017 ;
- 24 MUSD pour couvrir 43 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/MXN (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2016/2017 ;
- 30,3 MUSD pour couvrir 49 % de notre exposition nette aux variations de l'USD/THB (chiffre d'affaires - achats) estimée pour l'exercice 2016/2017.

L'impact de la juste valeur de ces couvertures sur les capitaux propres est de - 17 490 K€ à la clôture, dont - 3 305 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 375 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, contre 1,21 sur l'exercice précédent.

Une variation de 10 cents du cours moyen du dollar de transaction sur les flux nets et de sa parité croisée avec les autres devises (passage de 1,11 à 1,21) aurait eu un impact négatif, hors couverture, de 94 M€ sur le résultat opérationnel courant.

Une variation de 10 cents (passage de 1,11 à 1,21) du dollar de conversion et de sa parité croisée avec les autres devises aurait eu un impact positif de l'ordre de 0,8 M€ sur le résultat opérationnel courant.

L'impact sur le résultat opérationnel courant des couvertures de change mises en place durant l'exercice 2015/2016 (différence entre le cours moyen mensuel des devises et le cours spot des couvertures) a été négatif de 2,2 M€.

## 2. Exposition

L'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change bilanciel repose sur les montants notionnels des transactions libellées dans une devise différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée, à la clôture de l'exercice présenté.

La seule devise significative dans le Groupe est le dollar US et les opérations concernées sont les transactions contre EUR, GBP, THB, CAD, CZK et BRL.

(en millions de dollars US)	Au 31 août 2016
Actifs financiers	522,8
Passifs financiers	254,9
Position nette avant gestion	267,9
Dérivés de couverture	188,0
Position nette après couvertures	79,9

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 2016, 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 2016
Impact sur le résultat net <sup>(1)</sup>	5,4

(1) Sur la base d'un taux d'impôt moyen de 22,4 %.

## 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 31/08/2015	1 010 990	816 560	82 396	62 540	34 525	13 934	193 395	1 035
Clients au 31/08/2016	1 046 469	883 712	81 512	47 867	18 693	13 695	161 767	990

L'augmentation des encours clients est de 3,5 % au taux de clôture. À taux constants, les encours clients sont stables (+ 0,5 %) et les créances échues et non dépréciées diminuent de 4,4 %.

## Flux futurs liés aux passifs financiers

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	Après 2020
Dettes financières brutes (en K€) <sup>(1)</sup>	(381 290)	(285 138)	(41 068)	(200 023)	(619 768)
Dérivés de couverture de taux (en K€) <sup>(2)</sup>	(411)	(371)	-	-	-
Dettes fournisseurs (en K€)	(689)	-	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux USD (en KUSD)	(755 522)	(97 408)	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux EUR (en K€)	495 556	60 219	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux CAD (en KCAD)	38 808	5 970	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux GBP (en KGBP)	83 194	12 857	-	-	-
Dérivés de couverture de change - Flux MXN (en KMXN)	709 748	67 941	-	-	-

(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 0,30 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.

À partir du 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'Amériques ;
- Reste du monde.

Les notes ventilées par zone géographique, le sont par pays d'implantation, à l'exception du chiffre d'affaires dont la ventilation est donnée également par zone géographique de localisation des clients.

## 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.

## 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, sacs « airbags » ;
- 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, galeries, containers cargo, etc. ;
- systèmes IFEC (*In Flight Entertainment and Connectivity*).

Concernant la concentration du portefeuille client, le Groupe a un client avec lequel il réalise un chiffre d'affaires de plus de 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 595,8 M€ provenant des différents secteurs opérationnels.

## 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	103 811	153 942	226 442	58 077	92 269	634 541
Aircraft Systems	408 807	271 643	428 819	72 794	138 505	1 320 568
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>512 618</b>	<b>425 585</b>	<b>655 261</b>	<b>130 871</b>	<b>230 774</b>	<b>1 955 109</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>104 594</b>	<b>539 007</b>	<b>1 007 248</b>	<b>333 496</b>	<b>992 300</b>	<b>2 976 645</b>
<b>TOTAL</b>	<b>617 212</b>	<b>964 592</b>	<b>1 662 509</b>	<b>464 367</b>	<b>1 223 074</b>	<b>4 931 754</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	105 869	170 130	170 446	61 260	112 051	619 756
Aircraft Systems	489 803	248 137	454 825	58 902	161 466	1 413 133
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>595 672</b>	<b>418 267</b>	<b>625 271</b>	<b>120 162</b>	<b>273 517</b>	<b>2 032 889</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>111 221</b>	<b>642 287</b>	<b>1 159 456</b>	<b>292 597</b>	<b>969 726</b>	<b>3 175 287</b>
<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	212 695	38 070	310 396	25 300	48 080	634 541
Aircraft Systems	762 640	88 815	388 672	–	80 441	1 320 568
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>975 335</b>	<b>126 885</b>	<b>699 068</b>	<b>25 300</b>	<b>128 521</b>	<b>1 955 109</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>547 558</b>	<b>623 446</b>	<b>1 700 195</b>	<b>86 289</b>	<b>19 157</b>	<b>2 976 645</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 522 893</b>	<b>750 331</b>	<b>2 399 263</b>	<b>111 589</b>	<b>147 678</b>	<b>4 931 754</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	205 532	36 502	296 495	24 212	57 015	619 756
Aircraft Systems	812 177	84 705	429 755	–	86 496	1 413 133
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>1 017 709</b>	<b>121 207</b>	<b>726 250</b>	<b>24 212</b>	<b>143 511</b>	<b>2 032 889</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>593 102</b>	<b>642 397</b>	<b>1 855 651</b>	<b>60 285</b>	<b>23 852</b>	<b>3 175 287</b>
<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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 2015 <sup>(1)</sup></b>			
AeroSafety	664 047	(29 506)	634 541
Aircraft Systems	1 326 351	(5 783)	1 320 568
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>1 990 398</b>	<b>(35 289)</b>	<b>1 955 109</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>3 200 525</b>	<b>(223 880)</b>	<b>2 976 645</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 190 923</b>	<b>(259 169)</b>	<b>4 931 754</b>
<b>Au 31 août 2016</b>			
AeroSafety	658 400	(38 644)	619 756
Aircraft Systems	1 463 802	(50 669)	1 413 133
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>2 122 202</b>	<b>(89 313)</b>	<b>2 032 889</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>3 388 860</b>	<b>(213 573)</b>	<b>3 175 287</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 511 062</b>	<b>(302 886)</b>	<b>5 208 176</b>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amériques	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	41 129	5 354	67 432	1 472	2 963	118 350
Aircraft Systems	107 287	7 463	76 704	8	3 234	194 696
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>148 416</b>	<b>12 817</b>	<b>144 136</b>	<b>1 480</b>	<b>6 197</b>	<b>313 046</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>71 165</b>	<b>108 353</b>	<b>(189 369)</b>	<b>16 060</b>	<b>9 790</b>	<b>15 999</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>(16 207)</b>	<b>-</b>	<b>939</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(15 268)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>203 374</b>	<b>121 170</b>	<b>(44 294)</b>	<b>17 540</b>	<b>15 987</b>	<b>313 777</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	33 064	4 862	68 745	2 825	5 758	115 254
Aircraft Systems	138 883	11 655	83 787	864	4 797	239 986
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>171 947</b>	<b>16 517</b>	<b>152 532</b>	<b>3 689</b>	<b>10 555</b>	<b>355 240</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>40 915</b>	<b>108 637</b>	<b>(240 257)</b>	<b>3 526</b>	<b>9 388</b>	<b>(77 791)</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>(7 810)</b>	<b>-</b>	<b>(44)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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)	AeroSafety	Aircraft Systems	Activités Aircraft Interiors	Société Zodiac Aerospace	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>					
Résultat net	77 847	132 688	11 074	(37 078)	184 531
<b>Au 31 août 2016</b>					
Résultat net	75 465	150 935	(102 432)	(16 090)	107 878

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	(1 486)	150	1 142	(381)	(175)	(750)
Aircraft Systems	(8 234)	(39)	80	-	(794)	(8 987)
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>(9 720)</b>	<b>111</b>	<b>1 222</b>	<b>(381)</b>	<b>(969)</b>	<b>(9 737)</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>427</b>	<b>(2 351)</b>	<b>(4 997)</b>	<b>5 255</b>	<b>147</b>	<b>(1 519)</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>(16 583)</b>	<b>-</b>	<b>(1 086)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(17 669)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(25 876)</b>	<b>(2 240)</b>	<b>(4 861)</b>	<b>4 874</b>	<b>(822)</b>	<b>(28 925)</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	(1 900)	327	539	638	(420)	(816)
Aircraft Systems	(7 787)	(26)	(32)	(264)	(304)	(8 413)
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>(9 687)</b>	<b>301</b>	<b>507</b>	<b>374</b>	<b>(724)</b>	<b>(9 229)</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>(650)</b>	<b>1 333</b>	<b>(12 247)</b>	<b>(2 753)</b>	<b>(862)</b>	<b>(15 179)</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>(19 465)</b>	<b>-</b>	<b>2 130</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(17 335)</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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	(13 531)	(1 140)	(23 432)	(85)	(463)	(38 651)
Aircraft Systems	(33 166)	(2 951)	(23 851)	-	(541)	(60 509)
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>(46 697)</b>	<b>(4 091)</b>	<b>(47 283)</b>	<b>(85)</b>	<b>(1 004)</b>	<b>(99 160)</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>(23 852)</b>	<b>(22 154)</b>	<b>72 319</b>	<b>(6 226)</b>	<b>(1 650)</b>	<b>18 437</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>8 424</b>	<b>-</b>	<b>(3 435)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4 989</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(62 125)</b>	<b>(26 245)</b>	<b>21 601</b>	<b>(6 311)</b>	<b>(2 654)</b>	<b>(75 734)</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	(11 154)	(1 006)	(24 838)	(814)	(728)	(38 540)
Aircraft Systems	(45 581)	(2 707)	(28 447)	(309)	(998)	(78 042)
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>(56 735)</b>	<b>(3 713)</b>	<b>(53 285)</b>	<b>(1 123)</b>	<b>(1 726)</b>	<b>(116 582)</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>(13 370)</b>	<b>(12 311)</b>	<b>95 021</b>	<b>(805)</b>	<b>(1 028)</b>	<b>67 507</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>6 469</b>	<b>-</b>	<b>3 004</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	5 045	12 347	73 078	29 774	2 947	123 191
Aircraft Systems	613 717	4 436	354 195	-	4 743	977 091
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>618 762</b>	<b>16 783</b>	<b>427 273</b>	<b>29 774</b>	<b>7 690</b>	<b>1 100 282</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>34 334</b>	<b>668 339</b>	<b>895 752</b>	<b>3 894</b>	<b>1 417</b>	<b>1 603 736</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>17 503</b>	<b>-</b>	<b>(18)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17 485</b>
<b>TOTAL</b>	<b>670 599</b>	<b>685 122</b>	<b>1 323 007</b>	<b>33 668</b>	<b>9 107</b>	<b>2 721 503</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	4 061	10 656	76 258	29 966	3 023	123 964
Aircraft Systems	620 677	4 714	351 650	-	4 350	981 391
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>624 738</b>	<b>15 370</b>	<b>427 908</b>	<b>29 966</b>	<b>7 373</b>	<b>1 105 355</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>36 925</b>	<b>562 126</b>	<b>920 155</b>	<b>3 997</b>	<b>1 515</b>	<b>1 524 718</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>18 186</b>	<b>-</b>	<b>(18)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	53 473	3 281	66 463	7 251	17 437	147 905
Aircraft Systems	211 869	19 572	91 942	-	16 640	340 023
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>265 342</b>	<b>22 853</b>	<b>158 405</b>	<b>7 251</b>	<b>34 077</b>	<b>487 928</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>128 010</b>	<b>114 072</b>	<b>554 626</b>	<b>13 484</b>	<b>42 580</b>	<b>852 772</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>393 352</b>	<b>136 925</b>	<b>713 031</b>	<b>20 735</b>	<b>76 657</b>	<b>1 340 700</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	56 279	3 314	70 705	6 947	20 918	158 163
Aircraft Systems	206 685	22 224	97 658	-	18 781	345 348
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>262 964</b>	<b>25 538</b>	<b>168 363</b>	<b>6 947</b>	<b>39 699</b>	<b>503 511</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>134 193</b>	<b>108 695</b>	<b>542 068</b>	<b>25 249</b>	<b>46 408</b>	<b>856 613</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015<sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	46 811	6 340	58 808	5 278	9 933	127 170
Aircraft Systems	167 689	15 384	97 174	-	15 821	296 068
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>214 500</b>	<b>21 724</b>	<b>155 982</b>	<b>5 278</b>	<b>25 754</b>	<b>423 238</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>92 794</b>	<b>89 966</b>	<b>386 766</b>	<b>13 275</b>	<b>3 234</b>	<b>586 035</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>1 717</b>	-	-	-	-	<b>1 717</b>
<b>TOTAL</b>	<b>309 011</b>	<b>111 690</b>	<b>542 748</b>	<b>18 553</b>	<b>28 988</b>	<b>1 010 990</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	41 213	7 099	67 094	4 021	9 236	128 663
Aircraft Systems	168 246	13 622	83 654	-	13 961	279 483
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>209 459</b>	<b>20 721</b>	<b>150 748</b>	<b>4 021</b>	<b>23 197</b>	<b>408 146</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>102 608</b>	<b>115 168</b>	<b>405 197</b>	<b>9 011</b>	<b>3 732</b>	<b>635 716</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>2 607</b>	-	-	-	-	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015<sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	19 734	136	11 497	303	611	32 281
Aircraft Systems	49 032	5 355	10 062	-	365	64 814
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>68 766</b>	<b>5 491</b>	<b>21 559</b>	<b>303</b>	<b>976</b>	<b>97 095</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>24 768</b>	<b>56 509</b>	<b>105 490</b>	<b>3 904</b>	<b>1 489</b>	<b>192 160</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>3 865</b>	-	-	-	-	<b>3 865</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97 399</b>	<b>62 000</b>	<b>127 049</b>	<b>4 207</b>	<b>2 465</b>	<b>293 120</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	22 421	168	13 723	379	680	37 371
Aircraft Systems	52 783	5 359	12 601	-	182	70 925
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>75 204</b>	<b>5 527</b>	<b>26 324</b>	<b>379</b>	<b>862</b>	<b>108 296</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>35 600</b>	<b>64 199</b>	<b>98 662</b>	<b>1 220</b>	<b>1 915</b>	<b>201 596</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>4 169</b>	-	-	-	-	<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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'Amérique	Reste du monde	Total
<b>Au 31 août 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	11 716	1 052	16 174	2 562	3 080	34 584
Aircraft Systems	78 104	10 407	31 263	-	3 036	122 810
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>89 820</b>	<b>11 459</b>	<b>47 437</b>	<b>2 562</b>	<b>6 116</b>	<b>157 394</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>38 353</b>	<b>50 743</b>	<b>161 007</b>	<b>4 456</b>	<b>8 515</b>	<b>263 074</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>12 348</b>	-	-	-	-	<b>12 348</b>
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>140 521</b>	<b>62 202</b>	<b>208 444</b>	<b>7 018</b>	<b>14 631</b>	<b>432 816</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	14 157	1 523	13 935	2 286	4 803	36 704
Aircraft Systems	106 680	9 589	31 475	27	3 091	150 862
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>120 837</b>	<b>11 112</b>	<b>45 410</b>	<b>2 313</b>	<b>7 894</b>	<b>187 566</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>56 022</b>	<b>60 449</b>	<b>195 213</b>	<b>12 977</b>	<b>14 203</b>	<b>338 864</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>15 621</b>	-	-	-	-	<b>15 621</b>
<b>TOTAL <sup>(3)</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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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 2015 : 126,9 M€.

(3) Paiements effectués du 1<sup>er</sup> au 10 septembre 2016 : 184,7 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 2015 <sup>(1)</sup></b>						
AeroSafety	20 118	582	5 238	271	2 268	28 477
Aircraft Systems	61 744	3 206	11 435	-	1 956	78 341
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>81 862</b>	<b>3 788</b>	<b>16 673</b>	<b>271</b>	<b>4 224</b>	<b>106 818</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>22 243</b>	<b>17 629</b>	<b>53 340</b>	<b>7 282</b>	<b>2 920</b>	<b>103 414</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>8 370</b>	-	-	-	-	<b>8 370</b>
<b>TOTAL</b>	<b>112 475</b>	<b>21 417</b>	<b>70 013</b>	<b>7 553</b>	<b>7 144</b>	<b>218 602</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	18 429	549	4 991	356	3 037	27 362
Aircraft Systems	68 215	3 567	11 702	-	2 780	86 264
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>86 644</b>	<b>4 116</b>	<b>16 693</b>	<b>356</b>	<b>5 817</b>	<b>113 626</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>17 280</b>	<b>18 716</b>	<b>57 977</b>	<b>9 406</b>	<b>3 902</b>	<b>107 281</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	<b>7 767</b>	-	-	-	-	<b>7 767</b>
<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>

(1) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors 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 2015 <sup>(2)</sup></b>						
AeroSafety	38,6 %	20,4 %	32,7 %	41,2 %	31,5 %	34,2 %
Aircraft Systems	38,8 %	27,2 %	33,1 %	-	22,4 %	35,3 %
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>38,8 %</b>	<b>25,3 %</b>	<b>32,9 %</b>	<b>41,2 %</b>	<b>25,8 %</b>	<b>35,0 %</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>31,8 %</b>	<b>18,4 %</b>	<b>40,8 %</b>	<b>27,7 %</b>	<b>199,4 %</b>	<b>34,7 %</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>35,7 %</b>	<b>19,5 %</b>	<b>38,4 %</b>	<b>30,8 %</b>	<b>48,3 %</b>	<b>34,6 %</b>
<b>Au 31 août 2016</b>						
AeroSafety	35,5 %	24,5 %	40,3 %	35,1 %	33,4 %	37,0 %
Aircraft Systems	32,8 %	31,7 %	33,0 %	-	21,1 %	32,1 %
<b>Activités Aerosystems</b>	<b>33,3 %</b>	<b>29,6 %</b>	<b>36,0 %</b>	<b>35,1 %</b>	<b>26,0 %</b>	<b>33,6 %</b>
<b>Activités Aircraft Interiors</b>	<b>27,5 %</b>	<b>19,5 %</b>	<b>40,0 %</b>	<b>34,8 %</b>	<b>152,8 %</b>	<b>33,7 %</b>
<b>Société Zodiac Aerospace</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>30,4 %</b>	<b>20,9 %</b>	<b>38,9 %</b>	<b>34,8 %</b>	<b>44,1 %</b>	<b>33,4 %</b>

(1) BFR Opérationnel = stocks + clients - fournisseurs.

(2) La division Connected Cabin (ex-Entertainment) qui était incluse, jusqu'au 31 août 2015, dans les activités Aerosystems a été intégrée au 1<sup>er</sup> septembre 2015 aux activités Aircraft Interiors suite à la réorganisation opérationnelle. Les chiffres ci-dessus tiennent compte de ce reclassement.

Le ratio Besoin en Fonds de Roulement opérationnel sur chiffre d'affaires, passe de 34,6 % en août 2015 à 33,4 % du chiffre d'affaires (converti au taux de clôture) en août 2016.

**NOTE 4 - PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Ventes de biens	4 834 383	4 533 186
Prestations de services	373 793	398 567
Intérêts	1 935	1 853
Redevances	5 158	3 430
<b>TOTAL</b>	<b>5 215 269</b>	<b>4 937 036</b>

**NOTE 5 - CHARGES DE PERSONNEL****Note 5.1 - Information sur la composition des charges**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Salaires et charges <sup>(1)</sup>	1 553 928	1 469 985
Participation	10 912	13 760
Juste valeur des stock-options et actions gratuites	5 611	6 633
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>1 570 451</b>	<b>1 490 378</b>

(1) Dont 696 K€ de charges sociales liées aux stock-options au 31 août 2016 et 250 K€ au 31 août 2015.

(2) La masse salariale augmente de 5,4 %, tandis que l'effectif moyen est passé de 31 171 à 33 015, soit une augmentation de 5,9 %.

## Note 5.2 - Paiements en actions

### 1) Options de souscription d'actions

Les Assemblées Générales Mixtes du 16 décembre 2004, du 8 janvier 2008 et du 10 janvier 2011 ont autorisé le Directoire à attribuer en une ou plusieurs fois, des options de souscription d'actions à des membres du personnel des sociétés du Groupe.

Les principales caractéristiques des plans mis en place sont les suivantes :

Année de mise en place des plans	Prix de souscription en euros	Date limite de levée des options	Nombre d'options non exercées au 31/08/2016
04/12/2008	5,87	04/12/2016	101 675
10/12/2009	4,72	10/12/2017	256 290
10/12/2010	10,15	10/12/2018	408 790
29/12/2011	12,47	29/12/2019	246 150
29/12/2011	12,47	29/12/2019	269 950
13/05/2013	18,91	13/05/2021	446 337
04/12/2013	24,34	04/12/2021	432 006
12/02/2015	29,50	12/02/2023	664 215
<b>TOTAL</b>			<b>2 825 413</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	2015/2016	2014/2015
<b>Au 1<sup>er</sup> septembre</b>	<b>3 685 468</b>	<b>4 133 720</b>
Émises	-	1 277 900
Annulées	(115 699)	(691 685)
Expirées	(76 180)	(64 535)
Exercées	(668 176)	(969 932)
<b>Au 31 août</b>	<b>2 825 413</b>	<b>3 685 468</b>

Au total, au cours de l'exercice 2015/2016, les exercices d'options de souscription d'actions se sont traduits par la création de l'équivalent de 668 176 actions.

Les 668 176 levées d'options exercées au cours de l'exercice 2015/2016 ont donné lieu à l'émission de 668 176 actions entre le 1<sup>er</sup> septembre 2015 et le 31 août 2016, à un prix d'attribution moyen de 8,693 €.

La charge comptabilisée sur l'exercice, au titre des options de souscription d'actions et des actions gratuites, s'élève à 5 611 K€, contre 6 633 K€ sur l'exercice 2014/2015.

À ces montants, viennent s'ajouter 696 K€ de charges sociales sur l'exercice 2015/2016, et 250 K€ sur l'exercice 2014/2015.

## 2) Attribution d'actions gratuites

Dans le cadre du plan annuel, il a été attribué 694 821 actions gratuites. Pour chaque bénéficiaire, hormis les membres du Comité Exécutif (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 25 avril 2019 (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 avril 2016 <sup>(1)</sup>	Actions 3 + 0 attribuées en avril 2016 <sup>(2)</sup>
Juste valeur	17,39 €	19,42 €
Facteurs du modèle d'évaluation Black & Scholes utilisé :		
- prix de l'action à la date d'octroi	20,95 €	20,95 €
- volatilité estimée	40,00 %	40,00 %
- taux d'intérêt sans risque	-0,05 %	-0,05 %
- 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.

## 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 quadrimestre de l'exercice social, sauf contraintes juridiques exceptionnelles, avec un cours d'attribution basé sur la moyenne des cours du titre des 20 séances précédant la date d'attribution.

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

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

Il y a eu deux levées de la part d'un membre du Directoire au cours de l'exercice 2014/2015, pour 47 328 et pour 21 892 options. Ces levées se sont traduites par la création de 69 220 titres.

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

Les mandataires sociaux ne 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 gratuites et de performance comportent pour leur acquisition deux conditions :

- une de présence,
- une de performance.

**a. La condition de présence** nécessaire à l'acquisition des actions pour les mandataires sociaux est de 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 230 personnes non membres du Comité Exécutif une quantité totale de 428 155 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 281 166 actions.

Au cours de l'exercice 2015/2016, la somme des 10 premières levées d'options est de 579 995 options.

Hors membres du Comité Exécutif, la somme des 10 premières levées au cours de l'exercice a été de 236 595 options.

**NOTE 6 - VARIATION DE STOCKS <sup>(1)</sup>**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Variation des stocks comptabilisée au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	71 607	261 062
Dépréciations des stocks dotées au cours de l'exercice	(64 206)	(28 401)
Reprises de dépréciations de stocks au cours de l'exercice	12 027	5 026
<b>TOTAL</b>	<b>19 428</b>	<b>237 687</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 26,1 % à fin août 2016, contre 26,8 % sur l'exercice précédent, à périmètre constant.

**NOTE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Résultat sur cession d'immobilisations	(2 174)	(496)
Coûts de restructuration	-	-
Autres	1 375	381
<b>TOTAL</b>	<b>(799)</b>	<b>(115)</b>

**NOTE 8 - ÉLÉMENTS OPÉRATIONNELS NON COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Coûts de restructuration <sup>(1)</sup>	(2 200)	(4 484)
Pertes de valeurs <sup>(2)</sup>	(57 540)	-
Amortissements d'immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	(17 482)	(20 322)
Frais d'acquisition	-	(1 995)
Autres <sup>(4)</sup>	1 557	4 887
<b>TOTAL</b>	<b>(75 665)</b>	<b>(21 914)</b>

(1) Au 31 août 2016, constitués principalement de restructuration sur deux sites de production aux États-Unis.

(2) Dépréciation de la marque Contour (voir note 13.2).

(3) Amortissement des carnets de commandes et portefeuille clients valorisés lors des acquisitions.

(4) Au 31 août 2016, ce montant inclut principalement les remboursements de séquestre liés aux acquisitions des sociétés Enviro Systems et Pacific Precision Products.

**NOTE 9 - COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Produits financiers	1 935	1 854
Différences de change	(467)	4 234
Différence entre cours spot et cours à terme sur devise	(5 011)	(3 273)
<b>PRODUITS/(CHARGES) DE TRÉSORERIE ET D'ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(3 543)</b>	<b>2 815</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(35 799)</b>	<b>(29 786)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(39 342)</b>	<b>(26 971)</b>

Le coût de l'endettement financier brut augmente de 6,0 M€, notamment dû à notre encours moyen de financement qui a augmenté de l'ordre de 100 M€ consécutivement à l'augmentation de notre besoin en fonds de roulement pour un montant de 60,6 M€ ; augmentation essentiellement en dollar US dont le coût de financement est supérieur à celui de l'euro. À cela s'est ajoutée l'augmentation de marge de notre crédit « Club Deal » du fait de l'augmentation du ratio dette nette / EBITDA constaté au 31 août 2015.

Le coût moyen de nos crédits s'établit à 2,03 % sur la période, contre 1,79 % sur l'exercice précédent ; le coût complet de nos ressources financières (y compris les coûts liés aux prestations bancaires diverses) s'établissant à 2,26 %, contre 2,04 % sur l'exercice précédent.

**NOTE 10 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Dotations et reprises de provisions	626	237
Charges de désactualisation des indemnités de retraite nettes des rendements	(3 027)	(2 191)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 401)</b>	<b>(1 954)</b>

**NOTE 11 - IMPÔTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
<b>1) Bilan</b>		
<b>Impôts différés :</b>		
- impôts différés débiteurs	6 102	1 225
- impôts différés créditeurs	(148 323)	(163 433)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(142 221)</b>	<b>(162 208)</b>
<b>Ventilation du montant net par nature :</b>		
- avantages sociaux	64 061	58 543
- dépréciation de stocks et frais généraux stockés	53 453	37 487
- profits sur stock final	36 944	37 776
- frais de développement	(165 278)	(156 438)
- écarts d'acquisition <sup>(1)</sup>	(187 406)	(187 463)
- retraitement provisions réglementées	(6 031)	(6 480)
- autres <sup>(2)</sup>	62 036	54 367
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(142 221)</b>	<b>(162 208)</b>
<b>2) Compte de résultat</b>		
<b>Impôts différés / impôts exigibles :</b>		
- impôts différés	4 044	13 450
- impôts exigibles	(43 646)	(89 184)
<b>IMPÔTS</b>	<b>(39 602)</b>	<b>(75 734)</b>
<b>3) Crédits d'impôt ou pertes fiscales non reconnus<sup>(3)</sup></b>	<b>10 942</b>	<b>11 580</b>

(1) Y compris les impôts différés passifs sur les écarts d'acquisition fiscalement amortissables. Au 31 août 2016, ce montant d'impôts différés passifs est diminué de 11,5 M€ liés à la sortie de l'impôt différé lié à la marque Contour.

(2) La variation de ce poste provient essentiellement de l'augmentation des provisions pour risques contractuels dont la déduction fiscale est effective sur la période de paiement au titre de ces provisions.

(3) Le montant au 31 août 2016 inclut 608 K€ à échéance au 31 août 2017.

**Taux effectif d'impôt**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
<b>Résultat net</b>	<b>107 878</b>	<b>184 531</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>(4 707)</b>	<b>(2 673)</b>
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(39 602)</b>	<b>(75 734)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>152 187</b>	<b>262 938</b>
<b>Taux d'impôt</b>	<b>38,00 %</b>	<b>38,00 %</b>
Impôt théorique	(57 831)	(99 916)
Incidence des impôts à taux réduit	-	-
Impact des taux d'impôts des autres pays	16 429	18 637
Crédit d'impôt à la formation	139	104
Crédit d'impôt sur activité de production aux États-Unis	-	-
Autres <sup>(1)</sup>	1 661	5 441
<b>IMPÔT CONSOLIDÉ</b>	<b>(39 602)</b>	<b>(75 734)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>26,02 %</b>	<b>28,80 %</b>

(1) Au 31 août 2016, ce montant inclut pour - 3 130 K€ l'effet de la réévaluation des impôts différés France au nouveau taux d'impôt de 34,43 % en vigueur à compter de l'exercice 2016/2017.

Les actifs d'impôts exigibles figurant au bilan pour un montant net de 144 M€ au 31 août 2016 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 USA, de créances de crédits d'impôts recherche et pour la compétitivité et l'emploi et de TVA.

**NOTE 12 - RÉSULTAT PAR ACTION**

		31/08/2016	31/08/2015
<b>Numérateur (en milliers d'euros) :</b>			
Résultat net part du Groupe <sup>(1)</sup>	(a)	105 894	184 762
<b>Dénominateur :</b>			
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice	(b)	276 858 756	275 737 932
Options de souscription et d'achat d'actions et attribution d'actions gratuites		1 890 446	2 241 069
Nombre moyen pondéré d'actions dilué sur l'exercice	(c)	278 749 202	277 979 001
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION (en euros)</b>	<b>(a) / (b)</b>	<b>0,382</b>	<b>0,670</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ (en euros)</b>	<b>(a) / (c)</b>	<b>0,380</b>	<b>0,665</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION RETRAITÉ IMPACT IFRS 3 (en euros)<sup>(2)</sup></b>		<b>0,591</b>	<b>0,724</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION DILUÉ RETRAITÉ IMPACT IFRS 3 (en euros)<sup>(2)</sup></b>		<b>0,587</b>	<b>0,718</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 <sup>(1)</sup>	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>

(1) Modification du montant de l'écart d'acquisition sur Enviro Systems, dans la période d'un an après son acquisition.

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 Aircraft Systems, par lignes de produits. Elles sont au nombre de 9.

Les écarts d'acquisition nets se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Brut	31/08/2016 Dépréciation	Net	31/08/2015 Net
<b>UGT <sup>(1)</sup>:</b>				
AeroSafety	106,0	4,9	101,1	95,9
Aircraft	496,4	40,1	456,3	468,7
Telemetry	48,6	12,6	36,0	36,0
Water and waste	168,8	27,9	140,9	138,5
Connected Cabin	57,9	-	57,9	57,2
Seats	348,2	26,3	321,9	352,3
Commercial Interiors	443,8	-	443,8	450,8
Premium Interiors	237,3	-	237,3	217,7
Equipments	199,4	-	199,4	206,3
<b>TOTAL</b>	<b>2 106,4</b>	<b>111,8</b>	<b>1 994,6</b>	<b>2 023,4</b>

(1) Voir définition dans la note 1-W.

Les tests de dépréciation ont été conduits comme indiqués au paragraphe W de la note 1 « Principes comptables ».

La valeur recouvrable des UGT qui correspond à leur valeur d'utilité est déterminée en utilisant :

- un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe qui ressort à 8,0 % pour l'ensemble des UGT ;
- des flux de trésorerie déterminés à partir de plans sur une période de 4 ans. Au-delà de cet horizon, les flux sont extrapolés par application d'un taux de croissance attendu des marchés considérés. Ces flux de trésorerie sont issus des *business plans* soumis au Directoire ;
- les prévisions des avionneurs, lorsqu'elles sont disponibles, ou issues d'autres sources externes (trafic passager par exemple) ;
- un taux de change euro / dollar fixe de 1,15 sur l'ensemble de la période et des parités croisées contre le dollar pour les autres monnaies de transaction (GBP, CAD, MXN, THB, CZK), basées sur la même relation à 1,15.

Le Groupe est sensible essentiellement à quatre facteurs :

- la parité euro / dollar ;
- le taux d'actualisation ;
- l'évolution du taux de croissance long terme ;
- l'évolution du taux de marge.

À ce titre, des tests de sensibilité ont été réalisés en faisant évoluer ces hypothèses comme suit :

- variation de la parité euro / dollar entre le taux de clôture de 1,11 et 1,15 ;
- variation du taux d'actualisation retenu de 0,5 % ;
- variation du taux de croissance long terme de moins 0,5 % ;
- évolution négative du taux de marge sur les activités Seat et Commercial Interiors ;

à l'exception des UGT Commercial Interiors, Premium Interiors et Connected Cabin dont les actifs et le *cash flow* sont en dollar et qui n'ont donc pas été testées sur la parité euro / dollar.

Ces variations d'hypothèses prises individuellement ou collectivement n'amènent pas à constater de perte de valeurs.

Une variation de la parité euro / dollar de + 0,04 euro n'amènerait pas à constater de perte de valeur. Une perte de valeur serait à constater si la parité euro / dollar était de 1,39 avec un taux d'actualisation à 8,00 %.

Une variation du taux d'actualisation de + 0,5 % ne conduirait pas le Groupe à constater une perte de valeur des actifs.

**Note 13.2 - Immobilisations incorporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	561 003	1 548	-	65 231	(1 729)	-	626 053
Brevets et marques	153 270	(9 372)	-	8	(58 041)	-	85 865
Logiciels	93 245	(523)	-	8 166	(1 871)	2 235	101 252
Certifications et autres	188 941	(8 555)	-	11 420	(9)	3 776	195 573
<b>TOTAL</b>	<b>996 560</b>	<b>(16 902)</b>	<b>-</b>	<b>84 825</b>	<b>(61 650)</b>	<b>6 011</b>	<b>1 008 844</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 298,6 M€ en 2015/2016, contre 268,9 M€ en 2014/2015, soit une évolution de + 11 %, et de + 8,3 % à taux constants, conséquence d'un effort accru de nos développements autofinancés, notamment dans les branches Aircraft Systems et Seats.

La diminution du poste « Brevets et marques » inclut 57 540 K€ liés à la sortie des comptes de la marque Contour qui a été totalement dépréciée sur l'exercice 2015/2016. Cette marque qui avait été acquise par la société Zodiac Seats UK Limited en 2012, n'est plus utilisée après que toutes les sociétés de la branche Seats aient changé leur nom commercial (aucune autre société de la branche Seats n'avait de valeur de marque inscrite au bilan). Le coût de cette dépréciation est présenté sur la ligne « Éléments opérationnels non courants » du compte de résultat et génère une réduction de la charge d'impôt consolidé de 11 508 K€.

**Note 13.3 - Immobilisations incorporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
Frais d'établissement	101	-	-	-	-	-	101
Frais de développement <sup>(1)</sup>	124 004	410	-	37 865	(1 729)	-	160 550
Brevets et marques <sup>(2)</sup>	10 559	44	-	58 061	(58 025)	(8)	10 631
Logiciels	73 918	(243)	-	9 630	(1 829)	18	81 494
Certifications et autres	89 829	(5 072)	-	17 763	(6)	-	102 514
<b>TOTAL</b>	<b>298 411</b>	<b>(4 861)</b>	<b>-</b>	<b>123 319</b>	<b>(61 589)</b>	<b>10</b>	<b>355 290</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>698 149</b>	<b>(12 041)</b>	<b>-</b>	<b>(38 494)</b>	<b>(61)</b>	<b>6 001</b>	<b>653 554</b>

(1) Amortissements réalisés essentiellement sur les programmes A380, B787 et A350.

(2) Les flux d'augmentation et de diminution sont impactés par la marque Contour qui a été dépréciée puis sortie des comptes pour 57 540 K€ (voir note 13.2).

**NOTE 14 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Au 31 août 2016, le bâtiment classé en immeuble détenu en vue de la vente, pour une valeur de 686 K€, est un bâtiment de production lié à une activité de la branche AeroSafety, fermé en 2009/2010 à Liberty (USA) et dont le processus de vente est maintenu.

**Note 14.1 - Immobilisations corporelles : brut**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
Terrains et agencement terrains	20 860	125	-	17	(82)	-	20 920
Constructions et aménagements	337 106	(890)	-	13 373	(3 254)	9 335	355 670
Matériel, mobilier, agencement et autres	813 400	(77)	-	75 382	(28 439)	21 645	881 911
Immobilisations en cours	45 281	14	-	36 583	(274)	(32 261)	49 343
<b>TOTAL</b>	<b>1 216 647</b>	<b>(828)</b>	<b>-</b>	<b>125 355</b>	<b>(32 049)</b>	<b>(1 281)</b>	<b>1 307 844</b>

**Note 14.2 - Immobilisations corporelles : amortissement**

(en milliers d'euros)

	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Augmentations	Diminutions	Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
Terrains et agencement terrains	1 978	6	-	147	(30)	-	2 101
Constructions et aménagements	169 212	(503)	-	17 317	(2 982)	1 890	184 934
Matériel, mobilier, agencement et autres	581 449	(366)	-	73 093	(25 074)	(1 281)	627 821
<b>TOTAL</b>	<b>752 639</b>	<b>(863)</b>	<b>-</b>	<b>90 557</b>	<b>(28 086)</b>	<b>609</b>	<b>814 856</b>
<b>VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>464 008</b>	<b>35</b>	<b>-</b>	<b>34 798</b>	<b>(3 963)</b>	<b>(1 890)</b>	<b>492 988</b>

**Contrats de locations financement**

Les immobilisations corporelles incluent les éléments suivants pris en location financement :

(en milliers d'euros)

	31/08/2016
<b>Matériel, mobilier, agencement et autres</b>	
Valeur brute	1 716
Amortissements cumulés	1 716
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>-</b>
Moins d'1 an	-
De 1 à 5 ans	-
Plus de 5 ans	-
<b>Paiements minimaux futurs</b>	<b>-</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 97 M€ au 31 août 2016, contre 71 M€ au 31 août 2015.

Les cessions de créances avec recours possible contre le cédant en cas de défaillance financière du débiteur ne sont pas décomptabilisées. Les coûts de cession des créances sont enregistrés en résultat financier.

**NOTE 16 - AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS**

Les autres actifs financiers non courants qui figurent au bilan pour 12 257 K€ sont composés principalement :

- d'un compte rémunéré au taux EONIA pour 4 851 K€<sup>(1)</sup> ;
- d'instruments financiers pour 165 K€ ;
- le solde étant essentiellement composé de dépôts et cautionnements.

(1) Montants de trésorerie représentant le solde du montant non utilisé au 31 août 2016 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)

	31/08/2016	31/08/2015
Composants et sous-ensembles	928 734	864 365
Encours	321 850	351 900
Produits finis	333 984	297 642
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>1 584 568</b>	<b>1 513 907</b>
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>224 444</b>	<b>173 207</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 360 124</b>	<b>1 340 700</b>

Aucun stock n'a été donné en nantissement de passif.

**NOTE 18 - AUTRES ACTIFS COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Débiteurs divers	18 915	8 129
Charges constatées d'avance	29 252	30 526
<b>TOTAL</b>	<b>48 167</b>	<b>38 655</b>

**NOTE 19 - TRÉSORERIE**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE <sup>(1)</sup></b>	<b>268 780</b>	<b>163 616</b>
Dettes financières courantes	(340 968)	(598 661)
Billets de trésorerie et autres lignes de crédit à court terme	319 500	586 500
Part courante des emprunts à long terme et avances remboursables	1 846	1 329
<b>CONCOURS BANCAIRES</b>	<b>(19 622)</b>	<b>(10 832)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>249 158</b>	<b>152 784</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 2014</b>	<b>288 434</b>	<b>11 537</b>	<b>133 182</b>	<b>144 719</b>
Frais sur prime	-	-	-	-
Options exercées	970	39	8 798	8 837
Dividendes	-	-	-	-
<b>AU 31 AOÛT 2015</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 <sup>(1)</sup></b>	<b>290 072</b>	<b>11 603</b>	<b>147 761</b>	<b>159 364</b>

(1) Dont au 31 août 2016, 12 919 milliers d'actions propres représentant 4,5 % 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	31/08/2016	31/08/2015
<b>A. Dettes financières non courantes</b>				
« Club Deal » confirmé (euro)	-	<sup>(3)</sup>	-	-
« Club Deal » confirmé (dollar US)	1,397	<sup>(3)</sup>	335 826	287 291
« Club Deal » confirmé (livre sterling)	-	<sup>(3)</sup>	-	-
« Euro PP » (euro)	3,536	<sup>(4)</sup>	230 000	125 000
« Schuldschein » (euro)	2,680	<sup>(4)</sup>	402 000	402 000
Frais de crédits	-		(5 348)	(5 848)
Autres emprunts et crédits non confirmés, part non courante	NS	<sup>(5)</sup>	22 228	23 205
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>			<b>984 706</b>	<b>831 648</b>
<b>B. Dettes financières courantes</b>				
Billets de trésorerie (euro)	0,127		319 500	453 500
« Schuldschein » (euro)	-	<sup>(4)</sup>	-	133 000
Découverts bancaires, lignes de spots, autres emprunts et crédits non confirmés part courante	NS	<sup>(6)</sup>	21 468	12 161
<b>TOTAL</b>			<b>340 968</b>	<b>598 661</b>
<b>Dettes financières non courantes et courantes</b>			<b>1 325 674</b>	<b>1 430 309</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 2016) sont présentées ci-dessous :

Répartition par échéance		Répartition par devise	
2017/2018	244 815	Euro	647 721
2018/2019	745	Dollar US	336 985
2019/2020	159 700	Dollar canadien	-
Après 2020	579 446	Livres sterling	-

(3) En date du 14 mars 2014, le Groupe a mis en place un « Club Deal » d'un montant de 1,030 Md€ pour une durée de cinq ans, reconductible pour une année supplémentaire à la demande de Zodiac Aerospace pendant chacune des deux années suivantes. Le Groupe a 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) Zodiac Aerospace a mis en place en mars 2016 un financement « Euro PP » de 230 M€ d'une durée de 7 ans, à échéance mars 2023, qui est venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€, arrivant à échéance en juillet 2018, et anticiper le remboursement de la première échéance de 133 M€ du « Schuldschein » en juillet 2016. Après remboursement de cette première échéance, le Groupe dispose d'un montant de 402 M€ au titre du « Schuldschein » mis en place en juillet 2013 :

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

(5) Principalement après 2017.

(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. Ce covenant doit être égal ou inférieur à 3,00 au 31 août 2016 et à la clôture des exercices suivants.

En juillet 2016, le Groupe a renégocié la définition des Dettes Financières Nettes, qui n'inclut plus désormais l'impact de la juste valeur de ses couvertures de change, pour 95 % du montant total de ses financements. Des négociations sont en cours afin d'obtenir cette modification sur les 5 % restants.

Au 31 août 2016, 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 1 056,9 M€, contre 1 266,7 M€ au 31 août 2015. L'endettement financier Net ajusté de l'impact du *Mark to Market* des couvertures de change s'établit à 1 078,4 M€.

Le covenant basé sur le rapport entre l'Endettement Financier Net, soit 1 056,9 M€, et l'EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ajusté de divers éléments prévus contractuellement, soit 414,7 M€, est respecté au 31 août 2016 avec un ratio de 2,55. Il est également respecté dans sa définition incluant la juste valeur des couvertures de change en s'établissant à 2,60.

**NOTE 22 - PROVISIONS****Note 22.1 - Provisions courantes**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Variations de l'exercice			Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
				Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)		
Garantie	77 622	56	–	35 752	(18 345)	(6 272)	(1 325)	87 488
Litiges/franchises assurances	2 784	4	–	3 659	(1 026)	(510)	837	5 748
Restructurations, diversification	654	3	–	129	(496)	–	–	290
Impôts et taxes	1 110	1	–	113	(225)	(863)	(17)	119
Divers <sup>(1)</sup>	88 877	14	–	56 186	(62 036)	(11 698)	379	71 722
<b>TOTAL COURANT</b>	<b>171 047</b>	<b>78</b>	<b>–</b>	<b>95 839</b>	<b>(82 128)</b>	<b>(19 343)</b>	<b>(126)</b>	<b>165 367</b>

(1) Les provisions courantes « diverses » sont principalement constituées de provisions pour pertes à terminaison ainsi que de pénalités sur divers contrats commerciaux.

**Provisions pour garantie**

Les provisions pour garantie intègrent les provisions générales statistiques et les provisions pour garanties spécifiques et pour travaux de finition post-livraison.

**Provisions pour risques divers courants**

L'exposition théorique maximale au titre de l'ensemble des compensations éventuelles aux clients en lien avec les relations commerciales avec ceux-ci est de 82,3 M€ dont une partie est contestée par le Groupe. Les provisions courantes correspondantes sont de 58,2 M€. Ces provisions correspondent aux meilleures estimations par les managements concernés.

Par ailleurs, notre Groupe a également émis des réclamations à hauteur de 45,9 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 25,9 M€, soit un solde net de 20 M€ dont 13,5 M€ ont été reconnus en revenu dans les comptes du Groupe.

**Note 22.2 - Provisions non courantes**

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2015	Écart de conversion	Variation de périmètre	Variations de l'exercice			Reclasse- ments	Solde au 31/08/2016
				Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)		
Plans de pension et indemnités départ retraite	111 528	126	–	9 426	(3 720)	(671)	19 386	136 075
Divers	10 545	9	–	2 246	(169)	(28)	16	12 619
<b>TOTAL NON COURANT</b>	<b>122 073</b>	<b>135</b>	<b>–</b>	<b>11 672</b>	<b>(3 889)</b>	<b>(699)</b>	<b>19 402</b>	<b>148 694</b>

**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 77,2 M€ sur l'exercice 2015/2016, contre 73,5 M€ sur l'exercice 2014/2015.

**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 6,0 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 :

Hypothèses	2015/2016	2014/2015
Taux d'actualisation	0,78 %	1,85 %
Taux d'augmentation des salaires	2,50 %	3,0 %
Taux de rotation du personnel	< 30 ans = 4,37 % l'an 30-53 ans = 1,54 % l'an > 53 ans = 0,23 % l'an	< 30 ans = 2,11 % l'an 30-53 ans = entre 0,23 % et 5,55 % l'an > 53 ans = 0,69 % l'an
Âge de départ en retraite	60 à 62 ans	60 à 62 ans

La table de survie utilisée est la table INSEE TD-TV 11-13.

Le taux d'actualisation utilisé est basé sur iBoxx AA 10+.

## 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 Systems	13/09/2016	John Hancock Plan Services
Avox Systems	19/09/2016	Burke Group

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les plans sont les suivantes :

Hypothèses	2015/2016	2014/2015
Taux d'actualisation	3,19 %	4,15 %

Ces actifs ont été placés :

- pour Air Cruisers, à 39 % en actions et 41 % en obligations et 20 % en revenus immobiliers et autres placements ;
- pour Avox Systems, à 72 % en actions, 21 % en obligations et 7 % en revenus immobiliers et autres placements.

La juste valeur des fonds des régimes financés, à la clôture, se répartit comme suit : 12 341 K€ en actions, 8 250 K€ en obligations et 3 740 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 les dits 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 2015/2016 pour ces deux plans ont été de 374 KUSD et 114 KUSD.

## 2.3 Allemagne

Le Groupe a un plan de prestations définies en cours relatif à Sell GmbH pour un montant de 43 476 K€. Ce plan concerne 1 587 employés actifs, 150 employés en préretraite, 318 employés retraités et 91 veufs.

Seuls les employés ayant atteint une ancienneté supérieure à 5 ans peuvent bénéficier de cette prestation définie, soit à ce jour 74 % de la population couverte par l'engagement de retraite.

La méthode actuarielle utilisée est celle des Unités de Crédit Projetées (cf. paragraphe T de la note 1 « Principes comptables »). Le taux d'actualisation retenu pour l'exercice 2015/2016 est de 0,78 % avec une hypothèse d'augmentations de salaires de 3 %.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour le plan sont les suivantes :

Hypothèses	2015/2016	2014/2015
Taux d'actualisation	0,78 %	1,85 %

### 3. Évolution de la situation financière des régimes à prestations définies

#### 3.1 Charge enregistrée au compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Coût des services rendus	6 251	6 293
Charge d'intérêt sur l'obligation	3 335	3 047
Produit d'intérêt sur les actifs	(1 078)	(1 109)
Coût des services passés	1 258	2
Réductions de droits aux régimes	-	-
Liquidations de régimes	-	-
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>9 766</b>	<b>8 233</b>

#### 3.2 Réconciliation du montant reconnu au bilan

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Dettes actuarielles des régimes financés	40 186	36 857
Juste valeur des fonds des régimes financés <sup>(1)</sup>	(24 327)	(24 202)
<b>DÉFICIT (SURPLUS) DES RÉGIMES FINANCÉS</b>	<b>15 859</b>	<b>12 655</b>
Dettes actuarielles des régimes non financés	120 216	98 873
Plafonnement de l'actif éventuel	-	-
<b>PROVISION AU BILAN</b>	<b>136 075</b>	<b>111 528</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)	31/08/2016	31/08/2015
<b>DETTE ACTUARIELLE À L'OUVERTURE</b>	<b>135 730</b>	<b>126 551</b>
Coût des services rendus au cours de la période	6 251	6 293
Charges d'intérêts	3 335	3 047
Écarts actuariels liés à l'expérience	(1 192)	(2 809)
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	3 523	1 698
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	16 444	578
Écarts de conversion	307	5 363
Prestations versées	(5 255)	(4 994)
Coût des services passés	1 258	3
Réduction de plans	-	-
Variation de périmètre et autres	-	-
<b>DETTE ACTUARIELLE À LA CLÔTURE <sup>(1)</sup></b>	<b>160 401</b>	<b>135 730</b>

(1) Dont 40 186 K€ au titre des régimes financés et 120 216 K€ des régimes non financés.

**3.4 Évolution de la juste valeur des fonds des régimes financés**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
<b>JUSTE VALEUR À L'OUVERTURE</b>	<b>(24 202)</b>	<b>(21 574)</b>
Produits d'intérêt sur les actifs	(1 078)	(1 109)
Écarts actuariels liés à l'expérience	234	709
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses démographiques	-	-
Écarts actuariels liés aux changements d'hypothèses financières	(603)	282
Cotisations de l'employeur et prestations versées	1 501	1 244
Écarts de conversion	(179)	(3 754)
<b>JUSTE VALEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>(24 327)</b>	<b>(24 202)</b>

**NOTE 23 - AUTRES PASSIFS COURANTS**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Créditeurs divers	56 287	54 329
Clients créditeurs	146 908	203 420
Produits constatés d'avance	39 434	34 360
<b>TOTAL</b>	<b>242 629</b>	<b>292 109</b>

**NOTE 24 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS****Note 24.1 - Engagements hors bilan**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
<b>Engagements donnés</b>		
Locations longue durée <sup>(1) (2)</sup>	268 063	220 840
Cautions et autres garanties <sup>(3)</sup>	13 394	11 899
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 - 2,7 M€ liés aux effets de variation des taux de conversion.

(3) Dont 1 527 K€ de garantie émise par Zodiac Aerospace au bénéfice de Federal Insurance Company (CHUBB) pour contre-garantir les « performances bonds » émises par cette assurance au bénéfice de certains clients de notre filiale Esco au titre de l'exécution de ses contrats commerciaux (installation de barrières et systèmes d'arrêt pour avions civils et militaires). La garantie totale utilisable dans ce cadre, émise par Zodiac Aerospace, est de 10 M\$.

N.B. : En outre, la société Zodiac Aerospace :

- a déposé une garantie 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 décembre 2010, en faveur d'American Airlines, pour le compte de Zodiac Seats US LLC et C&D Zodiac Inc., à échéance au 31 décembre 2016 ;
  - en mai 2015 (et tel que modifié en novembre 2015) au profit d'Airbus, pour le compte de Zodiac Inflight Innovations, pour la durée de ses obligations contractuelles.

**Engagements relatifs aux contrats de location simple**

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
- Moins d'un an	48 363	42 633
- De 1 à 5 ans	147 250	130 827
- Plus de 5 ans	72 450	47 380
Paiements minimaux	268 063	220 840

## Note 24.2 - Passifs éventuels

Un seul passif éventuel identifié concerne un litige relatif à une pollution chimique, identifié postérieurement à l'acquisition d'une société par le Groupe, aux USA, mais dont le fait générateur est antérieur à la date d'acquisition. Les conséquences financières de cette pollution entraînent dans le cadre d'une garantie contractuelle de la part du vendeur au bénéfice du Groupe Zodiac Aerospace ; cette garantie a été reprise par le successeur du vendeur.

En mars 2009, le Groupe a été informé de la faillite du successeur et notifié par ses avocats de ce fait, d'un risque éventuel de transfert de la responsabilité au Groupe Zodiac Aerospace.

Au cas où cette responsabilité serait transférée à notre Groupe, la part estimée de notre filiale US dans l'évaluation des coûts de remise en état serait de l'ordre de 0,10 % du coût total. L'incertitude quant au transfert de la responsabilité au Groupe Zodiac Aerospace et quant à l'estimation des coûts globaux de remise en état du site pollué ne permet pas de déterminer raisonnablement s'il y aura sortie de trésorerie et pour quel montant.

Les derniers jugements intervenus dans le cadre de ce litige permettent d'estimer que le risque attaché à ce passif est considérablement réduit même s'il n'est pas définitivement éteint.

## NOTE 25 - INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

Les parties liées du Groupe sont les suivantes : les actionnaires de Zodiac Aerospace S.A. (notamment FFP Invest et le Fonds Stratégique de Participations), les sociétés contrôlées par ces mêmes actionnaires, les sociétés sous contrôle conjoint, les sociétés sous influence notable, les dirigeants et les membres du Conseil de Surveillance.

### 1.1 Relations avec les participations

Les montants des transactions réalisées sur l'exercice 2015/2016 sont présentés ci-après :

(en milliers d'euros)	31/08/2016	31/08/2015
Chiffre d'affaires et autres produits de l'activité	35 334	29 231
Achats consommés et autres charges externes	2 240	2 182
Produits financiers	706	561
Prêts et autres débiteurs	50 924	35 434
Emprunts et autres créditeurs	2 251	1 758

### 1.2 Transactions avec les principaux dirigeants

#### a) Salaires et avantages des membres du Directoire <sup>(1)</sup>

(en euros)	Fixe	Variable	Avantage en nature	Total
TOTAL <sup>(2)</sup>	1 266 274	25 343	28 082	1 319 699

(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

	Plan 2011 b <sup>(1)</sup>	Total
		Plan du 25 avril 2016
<b>1. Options de souscription d'actions :</b>		
Options non exercées au 31/08/2015	160 000	
Attributions de l'exercice	-	
Options exercées en 2015/2016	40 000	
Options non exercées au 31/08/2016	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 31/08/2015		-
Attributions de l'exercice		135 000
Date de droit d'acquisition		25/04/2019
Actions acquises au 31/08/2016		-
Actions restant à acquérir au 31/08/2016		135 000

(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 2015/2016, est de 3 536 K€ de fixe, de 494 K€ de variable et 74 K€ d'avantages en nature, soit un total de 4 104 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 4 135 K€ de fixe, 1 565 K€ de variable et 85 K€ d'avantages en nature, soit un total de 5 785 K€.

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

- soit selon la formule identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif ;
- soit selon une formule constituée de composants avec un « poids différent », incluant les éléments suivants :
  - pour 30 % de l'enjeu, la formule est identique à celle applicable aux mandataires sociaux membres du Comité Exécutif ;
  - pour 70 % de l'enjeu (sur leur propre domaine de responsabilité) :

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

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

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

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

La formule est donc :

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

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

Cette part variable peut aller jusqu'à 100 % du taux maximal de bonus si l'objectif est atteint :

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

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

#### b) Options de souscription d'actions et actions gratuites

Au titre de l'exercice, il a été attribué aux membres du Comité Exécutif (Mandataires Sociaux inclus) une quantité totale de 266 666 actions gratuites, intégralement soumises à conditions de performance, dont la date d'acquisition est au 25 avril 2019, et la date de cessibilité au 25 avril 2021.

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 2016

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
Base2	États-Unis	100,00
C&D Aerospace Canada Co	Canada	100,00
C&D Brasil Limitada	Brésil	100,00
C&D Zodiac Inc.	États-Unis	100,00
Cantwell Cullen & Company Inc.	Canada	100,00
Combat Critical Care	États-Unis	100,00
Driessen Aerospace Group NV	Pays-Bas	100,00
Driessen Aircargo Equipment USA, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Aircraft Interior Systems, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Aircraft Interior Systems USA, Inc.	États-Unis	100,00
Driessen Services Bahrain	Émirats Arabes	51,00
E Dyer Engineering Ltd	Royaume-Uni	100,00
Engineered Arresting Systems Corp.	États-Unis	100,00
Enviro Systems	États-Unis	100,00
Esco Airport Safety Technologies (Beijing) Co., Ltd	Chine	55,00
Evac GmbH	Allemagne	100,00
Evac LTDA	Brésil	100,00
Evac Shanghai ETC	Chine	100,00
Greenpoint Aerospace Inc.	États-Unis	100,00
Greenpoint Air Leasing	États-Unis	100,00
Greenpoint Technologies Inc.	États-Unis	100,00
Heath Tecna	États-Unis	100,00
Icore International Inc.	États-Unis	100,00
Icore International Ltd	Royaume-Uni	100,00
IDD Aerospace Corp.	États-Unis	100,00
Immobilière Galli	France	100,00
IN Services Asia	Hong Kong	100,00
Innovative Power Solutions LLC	États-Unis	100,00
Mag Aerospace Industries Inc.	États-Unis	100,00
Monogram Train LLC	États-Unis	100,00
MTA Plateforme d'Essais	France	100,00

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

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

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

# Rapport des Commissaires aux comptes

## sur les comptes consolidés

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Zodiac Aerospace, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur actuelle, et vérifié que la note 1-J de l'annexe des états financiers fournit une information appropriée.

- Les notes 1-D, 1-I et 1-W de l'annexe des états financiers exposent les règles et les méthodes comptables relatives à l'évaluation des écarts d'acquisition. Dans le cadre de notre appréciation des règles et des principes comptables suivis par votre Groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites dans l'annexe des états financiers, et leur correcte application. Nous avons examiné le caractère raisonnable des éléments retenus pour la détermination des valeurs recouvrables.
- S'agissant des risques et litiges, nous avons vérifié que les procédures en vigueur dans votre Groupe permettent leur recensement, leur évaluation et leur traduction comptable dans des conditions satisfaisantes. Nous avons vérifié que les éléments identifiés à l'occasion de la mise en œuvre de ces procédures sont décrits de façon appropriée dans les notes 1-D « Utilisation d'estimations et d'hypothèses » et 22 « Provisions ».

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

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

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

Paris-La Défense, le 13 décembre 2016

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial  
Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

# Honoraires des Commissaires aux comptes

## et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

(en milliers d'euros)	Ernst & Young				Fidaudit				Répartition			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Ernst & Young		Fidaudit	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :												
- Émetteur	225	184	5,5 %	4,8 %	165	162	51,2 %	46,3 %	57,7 %	42,3 %	53,2 %	46,8 %
- Filiales intégrées globalement	3 580	3 405	88,0 %	88,1 %	157	178	48,8 %	50,8 %				
<i>dont coordination du réseau international</i>	141	140	3,5 %	3,6 %	48	48	14,9 %	13,7 %				
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes :												
- Émetteur	60	56	1,5 %	1,4 %	-	-	-	-				
- Filiales intégrées globalement	69	112	1,7 %	2,9 %	-	-	-	-				
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>3 934</b>	<b>3 757</b>	<b>96,7 %</b>	<b>97,2 %</b>	<b>322</b>	<b>340</b>	<b>100,0 %</b>	<b>97,1 %</b>	<b>92,4 %</b>	<b>7,6 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>8,3 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>												
Juridique, fiscal, social	135	108	3,3 %	2,8 %	-	10	0,0 %	2,9 %				
Autres	-	-	0,0 %	0,0 %	-	-	0,0 %	0,0 %				
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>108</b>	<b>3,3 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>0,0 %</b>	<b>2,9 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>91,5 %</b>	<b>8,5 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 069</b>	<b>3 865</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>322</b>	<b>350</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>92,7 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>8,3 %</b>





# COMPTES DE LA SOCIÉTÉ ZODIAC AEROSPACE

- 108** Rapport du Conseil de Surveillance
- 110** Rapport du Président du Conseil de Surveillance
- 118** Rapport du Directoire
- 126** Bilan
- 127** Compte de résultat
- 128** Notes annexes
- 136** Rapports des Commissaires aux comptes
- 139** Résolutions

# Rapport du Conseil de Surveillance

## à l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

Conformément aux statuts, vous êtes réunis en Assemblée Générale pour délibérer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2016 et statuer sur les résolutions qui vont vous être proposées par le Directoire.

Conformément à la loi dite de « sécurité financière », vous trouverez le détail des réunions du Conseil et des Comités dans le chapitre intitulé « Préparation et organisation des travaux du Conseil de Surveillance ».

Durant cet exercice, votre Conseil de Surveillance s'est réuni huit fois (dont deux fois le 14 janvier 2016).

Les problèmes de réorganisations industrielles ont fortement préoccupé votre Conseil de Surveillance qui a créé un Comité Stratégique temporaire composé de quatre membres du Conseil, destiné à assister le Directoire dans cette période de crise opérationnelle et à permettre aux membres du Conseil d'avoir un suivi régulier des opérations du Groupe jusqu'au terme des difficultés de certaines activités de l'activité Aircraft Interiors.

Votre Directoire a mis en place une nouvelle organisation du Groupe afin de répondre au constat d'une organisation existante qui était très décentralisée, divisée et cloisonnée et d'un Comité Exécutif aux membres trop nombreux. La nouvelle organisation a donc été axée sur un Comité Exécutif Restreint, la création d'une fonction de directeur des opérations Groupe ainsi que d'un renforcement des fonctions Ressources Humaines et Juridiques. Votre Directoire s'est enrichi, en date du 23 novembre 2015, de la présence de Madame Yannick Assouad<sup>(1)</sup>, Directrice Générale de la branche Cabin et se trouvait donc composé de trois membres au cours de l'exercice. Madame Yannick Assouad ayant choisi de quitter le Groupe fin octobre 2016, elle a donné sa démission de son mandat de membre du Directoire avec effet au 9 septembre 2016.

Votre Conseil a procédé au renouvellement du mandat du Président du Directoire le 17 novembre 2015 pour une durée de quatre années.

Votre Conseil a procédé au renouvellement du mandat de votre Président du Conseil de Surveillance qui s'achèvera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017.

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

Votre Conseil de Surveillance a autorisé la délivrance à Boeing par Zodiac Aerospace, d'une garantie de bonne fin pour les contrats en cours, concernant ses filiales C&D Zodiac Inc. et Zodiac Seats US.

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 2016 à 11 602 897,32 €, composé de 290 072 433 actions.

Par ailleurs, votre Conseil de Surveillance a autorisé le changement de qualification de 400 000 actions auto-détenues et leur affectation à un compte intitulé « destinées à être allouées aux salariés dans le cadre de plans d'options et/ou d'attributions gratuites d'actions ».

Du 1<sup>er</sup> janvier au 31 octobre 2016, le cours moyen comparable du titre s'est établi à 19,89 €, contre 29,03 € pour le cours moyen de l'exercice précédent sur la même période. Les variations plus haut/plus bas à la clôture de la séance de la Bourse pour cette même période ont été de 24,14 € / 15,40 €, contre 35,73 € / 19,40 € pour l'année 2015. Les transactions journalières sur votre titre sont restées très actives avec environ 1 200 000 échanges.

Votre Directoire vous demandera de renouveler l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016, 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 2016, elle détient 107 648 de ses propres actions acquises au prix unitaire moyen de 20,40 €. Par ailleurs, votre Société a prélevé 142 800 et 16 640 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 4 et 29 décembre 2015. Les 12 811 222 actions auto-détenues restantes représentent 4,42 % des actions en circulation au 31 août 2016.

Nous soumettons à votre approbation les mandats de Madame Laure Hauseux et Monsieur Vincent Gerondeau qui arrivent à renouvellement pour une durée de quatre années et de Madame Gilberte Lombard pour une durée de deux années. Madame Laure Hauseux et Monsieur Vincent Gerondeau répondent aux règles du code AFEP-MEDEF définissant l'indépendance des membres de votre Conseil de Surveillance.

Nous soumettons également à votre approbation l'élection d'un nouveau membre au sein de votre Conseil pour une durée de quatre années, la société Fidoma, personne morale. La société Fidoma regroupe 80 % des titres Zodiac Aerospace détenus par Élisabeth et Didier Domange et leurs descendants (soit environ 8 % du capital total de votre Société). Les mandats de Madame Élisabeth Domange et de Monsieur Didier Domange se terminent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2017 et ne sont pas renouvelables.

Vous constaterez aussi qu'en onzième, douzième et treizième résolutions, votre avis consultatif sera demandé sur les éléments de rémunération de vos mandataires sociaux que sont Madame Yannick Assouad et Messieurs Olivier Zarrouati et Maurice Pinault qui vous seront détaillés par le Président du Comité de Rémunération.

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

(1) Madame Yannick Assouad a démissionné de son mandat de membre du Directoire à effet du 9 septembre 2016.

sens strict du Code AFEP-MEDEF, ayant exercé son mandat pendant plus de douze années consécutivement.

Le Conseil rappelle que nonobstant cette requalification en « non indépendant », Madame Gilberte Lombard a toujours fait preuve d'une grande capacité de questionnement de la Direction Générale et d'indépendance d'esprit.

Votre Conseil tient à rendre un hommage particulier à Monsieur Jean-Jacques Jégou qui a pris, en date du 31 décembre 2016, une retraite largement méritée après 37 ans passés dans votre Groupe et dont l'action à la tête de la Direction Administrative et Financière a largement contribué à son développement.

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

Dans sa réunion du 21 novembre dernier, les comptes annuels et consolidés ainsi que le rapport du Directoire ont été soumis à la vérification et au contrôle de votre Conseil de Surveillance ; celui-ci a également pris connaissance des résolutions ordinaires et extraordinaires qui vont vous être proposées, et notamment la répartition des bénéfices. Le Conseil de Surveillance a approuvé le texte de ces projets de résolutions. Votre Conseil a, lors de cette réunion, nommé membre du Directoire, Monsieur Benoît Ribadeau Dumas, Directeur Général de la branche Aerosystems.

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

Le Conseil de Surveillance.

# Rapport du Président du Conseil de Surveillance

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

Ce rapport a été rédigé et vous est présenté conformément à l'article 117 de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, intégré à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Le présent rapport rend compte :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance au cours de l'exercice clos le 31 août 2016 ;
- 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 2015 qu'il applique dans leur ensemble, mais en exerçant une gouvernance raisonnable prenant en compte les particularités d'un Groupe doté d'actionnaires familiaux et de référence ; en effet, l'activité de la Société se caractérise par des projets d'investissement à forte intensité capitalistique accompagnés par des contrats de longue durée. L'expérience acquise au sein du Conseil est donc un atout pour assurer le suivi des cycles de développement du Groupe sur le long terme. De plus, les représentants des branches actionnariales ont tous démontré leur attachement aux valeurs essentielles du Groupe qu'ils avaient eux-mêmes conduit à créer ou perpétuer.

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

Votre Groupe applique les recommandations relatives aux dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (cf. chapitre « Rémunérations et avantages », page 17) y compris notamment l'obligation de conservation d'une quotité d'actions issues de stock-options ou actions gratuites, (cf. chapitre B. Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (membres du Directoire), paragraphes e. Obligation de conservation, pages 22, 23, et 24).

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

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

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

#### A) Composition du Conseil de Surveillance

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

Le Conseil de Surveillance comprend aujourd'hui onze membres : Monsieur Didier Domange en tant que Président, Monsieur Louis Desanges, en tant que Vice-Président, Monsieur 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, et Madame Anne Aubert, membre représentant les salariés. Au cours de l'exercice clos au 31 août 2016, six d'entre eux sont « indépendants » (Monsieur Patrick Daher, Monsieur Vincent Gerondeau, Madame Laure Hauseux, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, et le Fonds Stratégique de Participations (FSP), représenté par Madame Florence Parly, au sens défini par les critères du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil de Surveillance a d'une part, débattu sur les critères d'indépendance et d'autre part, constaté la non existence de relations d'affaires entre les membres du Conseil de Surveillance et le Groupe (cf. chapitre « Gouvernance », Composition du Conseil de Surveillance, page 9).

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 au Code AFEP-MEDEF. La composition du Conseil de Surveillance est ainsi conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance. Aucun membre du Conseil n'exerce de fonction de direction générale, tant au niveau de la maison mère du Groupe que de ses filiales (cf. chapitre « Gouvernance », pages 15 et 16, 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 huit fois aux dates fixées, à savoir : les 29 septembre, 13 octobre, 23 novembre 2015, les 14 janvier (deux fois), 16 février, 19 avril et 13 juillet 2016. Les membres du Conseil se sont montrés très assidus aux réunions avec un taux de présence moyen supérieur à 90 %.

## C) Fonctionnement du Conseil de Surveillance et activité en 2015/2016

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 :

- le renouvellement du mandat d'Olivier Zarrouati en sa qualité de membre et Président du Directoire le 17 novembre 2015, pour une durée de quatre années expirant le 16 novembre 2019 ;
- l'évolution de la structure du Directoire avec la nomination de Madame Yannick Assouad en qualité de membre du Directoire à compter du 23 novembre 2015 et l'interaction du Directoire avec le Conseil ;
- la politique de rémunération de la direction générale sur proposition du Comité de Rémunération ;
- les enveloppes 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 ;
- l'indépendance des membres du Conseil ;
- le plan de succession du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Conseil ;
- l'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance et des Comités ;
- la composition du Conseil et de ses Comités, notamment :
  - la proposition de renouvellement des mandats de Madame Élisabeth Domange et de Monsieur Didier Domange pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 août 2017 ;

- la proposition de nomination de deux nouveaux membres, le Fonds Stratégique de Participations, représenté par Madame Florence Parly, et Madame Estelle Brachlianoff, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos au 31 août 2019 ;
- le renouvellement du mandat du Président du Conseil de Surveillance pour la durée de son mandat de membre du Conseil ;
- l'évolution de la composition des Comités (cf. infra) à compter de l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016 afin d'intégrer les deux nouveaux membres du Conseil élus et qualifiés d'indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF ;
- la nomination du membre représentant les salariés au Comité de Rémunération à compter du 23 novembre 2015 ;
- la mise en place d'un Comité Stratégique à compter du 23 novembre 2015 dont l'objectif est 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.

Le Conseil a confié à Madame Gilberte Lombard le 14 mars 2016, sur proposition du Président du Conseil et sur avis du Comité de sélection, un mandat spécial conformément à l'article R. 225-56 du Code de commerce dont la mission principale est d'assurer les relations du Conseil de surveillance avec les actionnaires de la Société jusqu'à la fin de l'exercice 2016. Ce mandat est renouvelable.

## 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, huit jours avant la réunion du Conseil de Surveillance appelée à délibérer à ce titre et deux fois, en présence et sur audition du Directeur de l'Audit et du Contrôle interne pour examiner plus particulièrement :

- Gestion des risques :
  - les grandes lignes générales du plan Focus ;
  - l'amélioration de l'organisation de Zodiac Aerospace : rôles et responsabilités de chacun ;
  - 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.

- Contrôle interne :
  - point spécifique sur le plan de transformation Focus et notamment le plan d'actions du contrôle interne (*Back to Basics*) ;
  - présentation et suivi d'avancement du projet d'amélioration du dispositif de mise en place du contrôle interne continu (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.

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 2016, le Comité est composé de cinq membres du Conseil (Madame Laure Hauseux en tant que Présidente, Monsieur Louis Desanges, Madame Gilberte Lombard, la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, et la société FSP, représentée par Madame Florence Parly) ; les Commissaires aux comptes ainsi que le Directeur Administratif et Financier du Groupe assistent également à ces réunions. Trois membres sont indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF.

La présidence du Comité d'Audit est confiée à un membre indépendant au sens strict du Code AFEP-MEDEF et un nouveau membre indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF a intégré ce Comité au cours de l'exercice.

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

**Le Comité de Rémunération** se réunit généralement six fois durant l'exercice ; cela a été le cas cette année. Ses membres, au nombre de quatre ou cinq selon la période au cours de l'exercice clos au 31 août 2016 (Monsieur Patrick Daher en tant que Président, Madame Gilberte Lombard, Monsieur Vincent Gerondeau, Monsieur Marc Assa jusqu'au 14 janvier 2016 et Madame Anne Aubert depuis le 23 novembre 2015), et sont chargés par le Conseil de Surveillance de se prononcer sur la rémunération des principaux dirigeants (membres du Directoire et du Comité Exécutif Restreint), l'attribution d'actions de performance à ces dirigeants dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales, la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et la répartition des jetons de présence au sein du Conseil.

Les travaux annuels du Comité de Rémunération ont porté notamment sur l'impact de la loi Macron, sur l'attribution d'actions gratuites, la refonte des critères de performance des actions gratuites et la rémunération du nouveau membre du Directoire.

**Le Comité de Sélection** s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice clos le 31 août 2016. Ses membres sont au nombre quatre : Monsieur Louis Desanges en tant que Président, Monsieur Vincent Gerondeau, Monsieur Marc Assa jusqu'au 14 janvier 2016 puis Madame Estelle Brachlianoff, Monsieur Vincent Gerondeau et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Le Comité de Sélection est chargé de réfléchir à l'évolution de la composition du Conseil et à la sélection des membres du Conseil de Surveillance et des dirigeants du Groupe ; il examine notamment

les critères retenus pour la désignation des membres du Conseil de Surveillance, en particulier l'expérience aéronautique ou industrielle, l'expérience internationale et l'indépendance au sens du code AFEP-MEDEF.

Le Comité de Sélection a examiné les critères d'indépendance des membres du Conseil et a validé la qualification comme membres « indépendants » de Madame Laure Hauseux, ainsi que de Messieurs Patrick Daher et Vincent Gerondeau et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet, la société FSP, représentée par Madame Florence Parly, et Madame Estelle Brachlianoff, pour l'exercice clos le 31 août 2016.

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

- la désignation d'un nouveau membre du Directoire ayant conduit à la nomination de Madame Yannick Assouad ;
- la recommandation sur le choix du membre du Conseil de Surveillance qui assurera la mission d'assurer les relations avec les actionnaires de la Société ;
- la revue du plan de succession des dirigeants mandataires sociaux ;
- le recrutement du nouveau Directeur Administratif et Financier du Groupe ;
- l'examen habituel des critères d'indépendance des membres de votre Conseil.

Pour l'exercice clos au 31 août 2016, la présidence du Comité de Sélection a été assurée par Monsieur Louis Desanges et le Conseil de Surveillance a décidé de continuer de lui confier la présidence de celui-ci, bien que ce dernier ne soit pas indépendant au sens du code AFEP-MEDEF, le Conseil de Surveillance ayant retenu comme critères sa connaissance intime du fonctionnement du Groupe et de l'industrie et son appartenance à l'une des branches familiales actionnaires historiques du Groupe.

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

**Le Comité stratégique** a été mis en place le 23 novembre 2015 et a 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. Son existence a vocation à être temporaire. Il se réunit régulièrement tous les 15 jours, sauf empêchement, en présence du Président du Directoire et du Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le Comité est composé de quatre membres : Messieurs Didier Domange, Louis Desanges, Patrick Daher et la société FFP Invest, représentée par Monsieur Frédéric Banzet.

Le Comité stratégique rend 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 est informé de toutes les propositions et observations émises par ceux-ci.

### FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

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

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

### 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 a été réalisée sur la base d'un questionnaire écrit adressé à tous les membres du Conseil.

Il est ressorti de cette évaluation que le fonctionnement du Conseil s'est amélioré depuis la dernière évaluation dans les domaines suivants :

- la mise en place d'« executive sessions » (réunions hors la présence des mandataires sociaux exécutifs) systématiques lors des réunions du Conseil ;
  - une augmentation de la proportion des membres indépendants ;
  - le renforcement des débats au sein du Conseil ;
  - une interaction accrue avec les membres du Directoire.
- Pour l'avenir, les domaines de progression suivants sont vraisemblablement possibles en regard du code AFEP-MEDEF :
- une internationalisation accrue des membres du Conseil ;
  - l'envoi plus rapide des dossiers ;
  - une meilleure connaissance de l'équipe de direction générale travaillant auprès du Président du Directoire ;
  - une visibilité renforcée sur les indicateurs mesurant la performance opérationnelle au niveau des divisions.

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

### 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 2016.

Les difficultés opérationnelles qui avaient affecté en 2014/2015 notre activité Aircraft Interiors, principalement sa branche Seats (nombreux retards de livraison) ainsi que sa branche Cabin & Structures ont persisté sur l'exercice 2015/2016, malgré les actions correctrices lancées en 2014/2015, mettant en évidence une crise opérationnelle due à des causes plus profondes qu'anticipées.

Ces dysfonctionnements opérationnels ont généré des surcoûts de production et des demandes de compensation contractuelle de la part des clients qui se sont notamment traduits par des provisions additionnelles pour compensations contractuelles, des coûts de garantie, des dépréciation de stocks, qui ont eu des répercussions sur le niveau de BFR (Besoin en Fonds de Roulement).

Les mesures compensatoires mises en place par le Groupe en 2014/2015 (accroissement de la fréquence des inventaires tournants, réalisation d'inventaires complets sur les sites affectés par de forts problèmes opérationnels, renforcement de l'organisation et réduction du processus de décentralisation) ont été maintenues et renforcées.

Les risques relatifs aux réclamations des clients pour retards de livraison et de l'ensemble des engagements en découlant ont fait l'objet d'une revue approfondie par la Direction Financière du Groupe ainsi que par sa Direction Générale.

Les dysfonctionnements constatés en 2014/2015 avaient amené le Groupe à initier des modifications de son organisation se traduisant notamment par la création d'une fonction Opérations du Groupe et le lancement d'un plan de transformation, appelé Focus, placé sous la responsabilité du Directeur des Opérations du Groupe.

Ce plan comprend quatre volets principaux (densification du reporting opérationnel, redéploiement des procédures internes « Back to Basics », focus sur la chaîne d'approvisionnement – gestion des stocks et focus sur la planification intégrée des ventes et des opérations). Après une phase de diagnostic, le déploiement des plans d'action liés à chacun de ces quatre volets s'est poursuivi de manière intense sur cet exercice afin de permettre de revenir à une performance opérationnelle normale dans les branches Seats et Cabin pour fin 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 d'un an, une nouvelle organisation plus centralisée est en cours de déploiement afin notamment, de mieux piloter les dispositifs de contrôle interne conformément au référentiel Groupe.

Au cours de l'exercice 2015/2016, le Groupe a poursuivi le déploiement du plan de transformation Focus. Ce dernier, placé sous la responsabilité du Directeur des Opérations, comprenait initialement quatre

principaux composants : la densification du reporting opérationnel, le déploiement des procédures opérationnelles « Back to Basics », l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et de la gestion des stocks et l'amélioration de la planification intégrée des ventes et des opérations. Suite à la réalisation de ces quatre premiers composants, trois nouveaux thèmes ont été abordés. Les processus de gestion des programmes, la méthode « QRQC » (*Quick Response Quality Control*) et les principes clés de *Master Data management* ont ainsi été harmonisés par le Groupe et sont en cours de déploiement dans l'ensemble des *Business Units*.

## 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.

### 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 décidé de faire évoluer son dispositif de contrôle désormais organisé 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 de nos processus ;
  - 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 sur site ;
  - des audits Groupe (un processus audité sur l'ensemble du Groupe) ;
  - des audits projets (revue des risques d'un projet ou d'un programme majeur pour le Groupe).

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 financière et administrative**

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.
- Une fonction fiscale, qui apporte un soutien aux entités sur les législations et durant les contrôles fiscaux. Elle 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 provisionnelles 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. Parmi ces actions à court et moyen terme, figure notamment le déploiement de l'ERP (progiciel de gestion intégré) du Groupe (M3) sur l'ensemble des sociétés.

**Directions juridique, sécurité et risques industriels**

La Directrice juridique ainsi que la Directrice Sécurité et risques industriels du Groupe reportent au Directeur Administratif et Financier du Groupe.

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légale de sécurité dans les entités du Groupe est confié à la Directrice Sécurité et risques industriels afin de contrôler la bonne application des règles et procédures, de les faire évoluer si besoin est, et de former les responsables concernés dans les différentes entités du Groupe. À ce titre, des comités se réunissent plusieurs fois par an et un reporting de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

**b) Les Directions Qualité et Opérations**

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

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légale de qualité dans les entités du Groupe est confié à une équipe au sein de la holding afin de contrôler la bonne application des règles et procédures, de les faire évoluer si besoin est, et de former les responsables concernés dans les différentes entités du Groupe. À ce titre, des comités se réunissent plusieurs fois par an et un reporting trimestriel de ces risques est diffusé aux différents responsables du Groupe.

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 est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. »

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

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

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

Le Groupe a un processus permanent d'identification des risques. Régulièrement, les *Business Units* du Groupe identifient et évaluent les risques majeurs au regard des objectifs du Groupe.

Les résultats de ces auto-évaluations sont ensuite revus et complétés par les Administrateurs de 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 33.

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.

Le programme annuel de ces missions de contrôle est validé par le Président du Directoire et les Directeurs de branche. Les résultats font l'objet d'un reporting périodique dans l'objectif de :

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

#### 4) Troisième ligne de maîtrise

Le département 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 mode opératoire de l'Audit interne fait l'objet d'une charte dont le déploiement est effectif depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013. Ce document précise le rôle et l'organisation de l'Audit interne au sein du Groupe, le déroulement classique d'une mission d'audit et les responsabilités des auditeurs.

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

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

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

Chaque entrée de nouvelles sociétés dans le périmètre du Groupe est susceptible de donner lieu à une mise à jour du plan d'audit.

L'Audit interne est une activité indépendante et objective donnant au Groupe une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Elle lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Les principales missions de l'Audit interne sont :

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

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

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

Un rapport d'audit trimestriel est également réalisé par branche afin de suivre l'engagement du management dans les délais de mise en place des recommandations.

L'Audit interne rencontre périodiquement les Commissaires aux comptes pour échanger sur les sujets concernant le contrôle interne.

L'Audit interne rend également compte de ses travaux au Comité d'Audit dans les réunions spécifiques tenues régulièrement à cet effet.



# Rapport du Directoire

à l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017

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 2015/2016 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 2015/2016

Le chiffre d'affaires de Zodiac Aerospace s'est élevé à 135 109 K€, contre 108 353 K€ sur l'exercice précédent.

Il est ainsi réparti :

	2015/2016	2014/2015
Loyers et charges	1 903 K€	1 769 K€
Services Groupe	108 750 K€	88 467 K€
Frais pour compte	24 456 K€	18 117 K€
<b>TOTAL</b>	<b>135 109 K€</b>	<b>108 353 K€</b>

La ligne Services Groupe est représentative des « Management Fees » facturés par la Holding à ses filiales, au titre des différentes prestations de service rendues par Zodiac Aerospace à celles-ci. L'accroissement des fonctions centralisées dans le cadre notamment du plan Focus génère une augmentation de ces prestations et corrélativement des « Management Fees » facturés.

La ligne Frais pour compte représente les montants de dépenses spécifiques (assurances, taxes, etc.) assumées par la Holding pour le compte de ses filiales et refacturées à celles-ci.

Les prestations à périmètre constant marquent donc une légère augmentation et représentent 2,59 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 2,20 % pour l'exercice précédent.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION

En conséquence de la progression du Chiffre d'Affaires, la perte d'exploitation se réduit de 8 590 K€, passant de - 17 686 K€ à - 9 096 K€.

### RÉSULTAT FINANCIER

Le montant des dividendes reçus de vos filiales s'élève à 166 202 K€, contre 226 514 K€ pour l'exercice précédent.

Les autres produits financiers, issus des activités de financement au profit de nos filiales, s'élèvent à 23 085 K€, contre 17 709 K€ au cours de l'exercice précédent.

La charge d'intérêts augmente de 32,84 %, passant de 31 982 K€ à 42 486 K€, due à une augmentation des besoins ainsi qu'à une hausse du taux de nos ressources externes qui s'établit à une moyenne de 2,05 %, contre 1,66 % pour l'exercice précédent.

Du fait que les titres auto-détenus ont un prix de revient comptable inférieur à leur valeur de marché, il n'est pas comptabilisé de provision pour dépréciation de ces titres.

### IMPÔT SOCIÉTÉ

Le produit d'impôt enregistré dans les comptes, d'un montant de 7 337 K€, est composé :

- du crédit issu du résultat propre à Zodiac Aerospace 8 568 K€
- du crédit issu des effets de l'intégration fiscale 1 287 K€
- du mécénat 135 K€
- de la contribution de 3 % sur les dividendes versés (2 653 K€)

## RÉSULTAT 2015/2016

Le résultat net avant impôt s'établit à 135 999 K€, contre 189 446 K€ pour l'exercice précédent. Cette diminution est due essentiellement à la variation des dividendes reçus de nos filiales pour 60 312 K€.

## EFFECTIFS 2015/2016

Les effectifs permanents à la clôture de l'exercice étaient de 264 salariés, contre 205 au 31 août 2015.

## II – BILAN

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Ce poste enregistre :

- l'acquisition de licences pour 1 549 K€ dans le cadre de la poursuite du déploiement de nos outils de système d'information dans les filiales du Groupe ;
- des frais de mises en place du nouvel « Euro PP » conclu en mars 2016, déduction faite de la sortie de valeur des frais de mise en place du précédent « Euro PP », soit un montant net de 689 K€.

Les dotations aux amortissements nettes de reprises sur ces postes sont de 3 434 K€.

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles ont augmenté de 2 681 K€ en valeur brute sur l'exercice.

## ACTIVITÉ SUR LES TITRES DE PARTICIPATION

### 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 2016 :

#### • 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 107 648 actions de votre Société, pour une valeur de 2 160 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 4 851 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 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 4 et 29 décembre 2015, 142 800 et 16 640 actions ont été respectivement prélevées afin d'être utilisables pour remise à des salariés, au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées par le Directoire en décembre 2013. Le nombre résiduel d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 811 222, soit 4,42 % des actions en circulation, pour une valeur de 82 313 K€.

## CRÉANCES D'EXPLOITATION

L'augmentation de 21 M€ provient essentiellement du poste État pour un montant de 16,3 M€, dont 16 M€ constitué d'excédent d'acomptes d'impôt versés en 2015/2016 qui devraient être encaissés au dernier trimestre de l'année civile 2016.

## PRÊTS AUX SOCIÉTÉS DU GROUPE

Au 31 août 2016, les filiales emprunteuses avaient un encours de 1 086 045 K€, contre 861 554 K€ au 31 août 2015. À cela s'ajoutent temporairement les montants à collecter au titre de l'intégration fiscale, soit 9 240 K€, contre 8 035 K€ sur l'exercice précédent.

Le solde net du financement des filiales au profit de Zodiac Aerospace a augmenté de 81 037 K€, passant de 238 118 K€ à 319 155 K€.

## DÉCOMPOSITION DU SOLDE DES DETTES FOURNISSEURS PAR ÉCHÉANCE

Vous trouverez ci-après la décomposition, à la date du 31 août 2016, du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance, conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

**Décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance**

Échéances (en milliers d'euros) (J= date de clôture)	Dettes échues à la clôture	Échéances à J+15	Échéances entre J+16 et J+30	Échéances entre J+31 et J+45	Échéances entre J+46 et J+60	Échéances au-delà de J+60	Hors échéance	Total dettes fournisseurs
<b>Au 31 août 2016</b>								
Fournisseurs (401+403)	6 612	1 741	354	97	-	-		8 804
Fournisseurs factures à recevoir	-	-	-	-	-	-	5 114	5 114
Fournisseurs immobilisations (404+405)	1 758	99	-	360	-	-	2 265	4 482
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>8 370<sup>(1)</sup></b>	<b>1 830</b>	<b>354</b>	<b>457</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 379</b>	<b>18 400</b>
<b>Au 31 août 2015</b>								
Fournisseurs (401+403)	4 122	1 474	1 526	121	-	-		7 274
Fournisseurs factures à recevoir	-	-	-	-	-	-	6 688	6 688
Fournisseurs immobilisations (404+405)	1 597	249	22	61	-	-	2 266	4 194
<b>TOTAL À PAYER</b>	<b>5 749<sup>(2)</sup></b>	<b>1 723</b>	<b>1 548</b>	<b>182</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 954</b>	<b>18 156</b>

(1) Dont 5 122 K€ payés entre le 1<sup>er</sup> et le 10 septembre 2016.(2) Dont 1 957 K€ payés entre le 1<sup>er</sup> et le 10 septembre 2015.**CAPITAUX PROPRES**

Les fonds propres, avant distribution des dividendes, ont augmenté de 60 760 K€, passant de 807 513 K€ à 868 273 K€.

Cette variation se décompose comme suit :

• résultat net de l'exercice 2015/2016	143 336 K€
• augmentation du produit de l'émission de 668 176 actions au titre des souscriptions d'options	5 808 K€
• variation des provisions réglementées	66 K€
• dividendes distribués	(88 449 K€)

**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 ne donne accès à aucune création potentielle d'actions ou d'instrument dérivé sur actions.

**DETTES FINANCIÈRES**

Il a été mis en place un « Euro PP » d'un montant de 230 M€ ayant une maturité de 7 ans, à échéance 10 mars 2023.

Cet « Euro PP » est venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€ à échéance 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 25 juillet 2018, d'un montant de 243 M€ ;
- une tranche de maturité initiale de 7 ans, ayant une échéance 27 juillet 2020, d'un montant de 159 M€.

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

Zodiac Aerospace a utilisé 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 11 mars 2021. Ce crédit était utilisé au 31 août 2016, pour un montant de 335,8 M€.

Le covenant (Dette nette/EBITDA consolidé) incluant le « mark to market » négatif de nos instruments de couverture de change est respecté au 31 août 2016. Il ne peut excéder 3,00 à la clôture de cet exercice et des exercices suivants.

Par ailleurs, notre programme de Billets de Trésorerie était mobilisé à la clôture pour un montant de 319,5 M€ auquel venaient s'ajouter les avances devises à hauteur de 15,2 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 2016, Zodiac Aerospace avait des couvertures de change actives afin de couvrir :

- une partie du chiffre d'affaires 2015/2016 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 152,6 M\$ et de 1,4 M€ ; et pour son compte à hauteur de 8,5 M\$ ;
- une partie des achats 2015/2016 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 0,7 M€ ;
- une partie du chiffre d'affaires 2016/2017 : pour le compte de ses filiales à hauteur de 875,5 M\$ et pour son propre compte à hauteur de 25,6 M\$.

## ACTIONNARIAT

Le nombre d'actions en circulation au 31 août 2016 est de 290 072 433.

Au cours de l'exercice 2015/2016, 668 176 actions ont été créées par exercice d'options de souscriptions.

Au 31 août 2016, 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 ci-après. Le nombre d'actions détenu par les salariés était de 4 347 733, représentant 1,5 % du capital et 6 655 148 droits de vote représentant 1,8 % du total.

Également, à la connaissance de la Société, aucun des « autres actionnaires » figurant dans ce tableau (à l'exception d'Artisan Partnership), 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 2016, 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, trois déclarations de franchissement du seuil de 5 % du capital de Zodiac Aerospace :

- le 16 septembre 2015, la société de droit américain de l'État du Delaware, Artisan Partners Limited Partnership, agissant pour le compte de fonds, a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital et détenir pour le compte de ces fonds, 14 725 401 actions représentant, à la date de cette opération, 5,10 % du capital et 4,07 % des droits de vote ;

- le 24 septembre 2015, la société par actions simplifiée FFP Invest a déclaré avoir franchi en hausse, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir 14 993 635 actions représentant 5,18 % du capital et 4,13 % des droits de vote ;

- le 13 décembre 2015, la société par actions simplifiée FFP Invest a déclaré avoir franchi en hausse, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et détenir 14 993 635 actions représentant 26 635 270 droits de vote, soit 5,18 % du capital et 7,11 % 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 couvre 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 20 juin 2016, les titres soumis aux conventions précitées représentaient environ 23 % du capital et 36 % du total des droits de vote attachés aux actions émises par Zodiac Aerospace.

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

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.

## Répartition du capital social

	Capital		Droits de vote	
	Nombre d'actions	%	Nombre de voix	%
<b>Nominatifs</b>				
Familles	68 941 266	23,8 %	132 590 426	36,6 %
Salariés	4 347 733	1,5 %	6 655 148	1,8 %
FFP Invest	14 993 635	5,2 %	26 635 270	7,3 %
Autres actionnaires	19 601 454	6,8 %	27 396 112	7,6 %
Autocontrôle	12 811 222	4,4 %	-	0,0 %
<b>TOTAL TITRES NOMINATIFS</b>	<b>120 695 310</b>	<b>41,6 %</b>	<b>193 276 956</b>	<b>53,3 %</b>
<b>Porteurs</b>				
<b>AUTRES ACTIONNAIRES</b>	<b>169 377 123</b>	<b>58,4 %</b>	<b>169 377 123</b>	<b>46,7 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>290 072 433</b>	<b>100 %</b>	<b>362 654 079</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 pas eu d'attribution d'options de souscription au cours de l'exercice 2015/2016.

## Attribution d'actions gratuites

Les actions gratuites attribuées par le Directoire, après consultation du Conseil de Surveillance, entre le 1<sup>er</sup> septembre 2015 et le 31 août 2016, sont au nombre de 765 501 (0,15 % 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 donnée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 janvier 2016. 142 800 et 16 640 actions ont été prélevées respectivement les 4 décembre 2015 et 29 décembre 2015 au titre de la livraison des actions issues des Plans annuel et pluriannuel. Au 31 août 2016, votre Société détenait 12 811 222 actions, représentant 4,42 % du capital.

## Contrat de liquidité

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

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

- le nombre de titres achetés a été de 1 988 801 au cours moyen de 20,44 € ;
- le nombre de titres vendus a été de 1 994 248 au cours moyen de 20,99 €.

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 eu aucune réallocation de ces titres. Ces titres représentent 0,0371 % du nombre d'actions en circulation au 31 août 2016.

AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS  
DONNÉES AU DIRECTOIRE

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

## État des autorisations et délégations en cours et consenties au Directoire par l'Assemblée Générale Mixte (AGM) des actionnaires du 15 janvier 2015 et du 14 janvier 2016

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

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum autorisé au 31 août 2016	Utilisation au 31 août 2016
Autorisation en vue de permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions.	14 janvier 2016 (5 <sup>ème</sup> résolution)	14 juillet 2017 (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.	14 janvier 2016 (16 <sup>ème</sup> résolution)	14 juillet 2017 (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 19 janvier 2017 de renouveler cette autorisation

(2) Hors contrat de liquidité.

## Délégations en vue d'augmenter le capital

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/durée	Montant maximum de l'émission autorisé, en nominal	Modalité de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 août 2016
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital.	15 janvier 2015 (10 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	2 500 000 € <sup>(2) (3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes.	15 janvier 2015 (11 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <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.	15 janvier 2015 (12 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	1 200 000 € <sup>(2) (3)</sup>	Prix d'émission au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'une offre par placement privé.	15 janvier 2015 (13 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	1 200 000 € <sup>(2) (3)</sup> (plafond commun aux délégations consenties par l'AGM aux termes de la 12 <sup>ème</sup> résolution).	Prix d'émission au moins égal à la moyenne pondérée des cours des 3 dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote de 5 %.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, décidée en application des 10 <sup>ème</sup> , 12 <sup>ème</sup> et/ou 13 <sup>ème</sup> résolutions précédemment visées.	15 janvier 2015 (14 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	Dans la limite du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission initiale a été décidée. <sup>(2) (3) (4)</sup>	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société.	15 janvier 2015 (15 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	2 500 000 € <sup>(2) (3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération d'apports en nature.	15 janvier 2015 (16 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2017 (26 mois) <sup>(1)</sup>	Dans la limite de 10 % du capital social. <sup>(2) (3)</sup>	Libre	Néant
Délégation en vue d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.	14 janvier 2016 (19 <sup>ème</sup> résolution)	15 mars 2018 (26 mois) <sup>(1)</sup>	300 000 €	Prix d'émission ne pouvant être inférieur au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.	Néant

(1) Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 19 janvier 2017 de renouveler cette autorisation conformément aux projets de texte des résolutions qui seront soumises au vote.

(2) Étant également rappelé que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ainsi émises ne pourra excéder 300 000 000 d'euros, plafond commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée aux termes des 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions.

(3) Étant également rappelé que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre des 10<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> résolutions ne pourra excéder le plafond nominal global de 2 500 000 euros visé à la 10<sup>ème</sup> résolution.

(4) Étant également rappelé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées au titre de la 14<sup>ème</sup> résolution s'imputera, dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant prévu dans la 12<sup>ème</sup> résolution.

**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 2016
Autorisation d'attribuer gratuitement des actions	14 janvier 2016 (17 <sup>ème</sup> résolution)	14 mars 2018 26 mois)	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>	-	765 501

(1) 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 19 JANVIER 2017

Les autorisations suivantes, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 14 janvier 2016 (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, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 19 janvier 2017, 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 (6<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 (14<sup>ème</sup> résolution).

Les autorisations suivantes, consenties par l'Assemblée Générale Mixte du 15 janvier 2015, venant à expiration en 2017, le Directoire propose à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires appelée à statuer le 19 janvier 2017, de donner au Directoire de nouvelles délégations de compétence de même nature :

- délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital (15<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence à l'effet de procéder à une augmentation de capital par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes (16<sup>ème</sup> résolution) ;

- délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public (17<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'offres par placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (18<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence pour 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 ci-dessus (19<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social 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 (20<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10 % du capital social (21<sup>ème</sup> résolution) ;
- délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par émission d'actions réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise établi en application des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers (22<sup>ème</sup> résolution).

**AFFECTATION DES RÉSULTATS**

Nous vous proposons d'affecter comme suit le résultat de l'exercice 2015/2016 :

Bénéfice après impôt	143 335 670,74 €
Report à nouveau	494 403 461,70 €
Dotations à la réserve légale	(2 672,70 €)
Montant à affecter	637 736 459,74 €
Dividende <sup>(1)</sup>	(92 822 538,56 €)*
Report à nouveau après affectation	544 913 921,18 €

(\*) 0,32 euro x 290 070 433 actions.

(1) Ce montant porte sur la totalité des 290 070 433 actions émises par la Société au 31 août 2016 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende, et notamment, diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

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

Exercice clos le :	31 août 2015	31 août 2014	31 août 2013 <sup>(3)</sup>
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	276 405 154	275 329 159	274 345 875
Dividende distribué par action	0,32 €	0,32 €	0,32 €
Montant total distribué <sup>(2)</sup>	88 449 649,28 €	88 105 330,88 €	87 790 680 €

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

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

(3) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Le nombre total d'actions ayant donné droit au dividende ainsi que le montant du dividende par action pour l'exercice clos au 31 août 2013 sont ici ajustés en conséquence.

**PRÉVISIONS POUR L'EXERCICE 2016/2017**

Votre Société continuera à jouer son rôle de holding industriel du Groupe et à fournir des services aux sociétés du Groupe.

Elle continuera, par ailleurs, à encaisser les dividendes en provenance de ses filiales françaises et étrangères.

# Bilan

## Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Montant brut	Amortissement ou dépréciation	Montant net au 31/08/2016	Montant net au 31/08/2015
Immobilisations incorporelles	(note 1.A et annexes 1 et 2)	26 797	15 850	10 947	9 915
Immobilisations corporelles	(annexes 1 et 2)	26 156	18 162	7 994	9 264
Immobilisations financières	(note 1.B et annexe 3)	1 952 549	6 416	1 946 133	1 946 885
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>2 005 502</b>	<b>40 428</b>	<b>1 965 074</b>	<b>1 966 064</b>
Créances d'exploitation		29 055		29 055	8 847
Créances diverses					
Débiteurs divers et prêts filiales	(note 1.C)	1 095 474	3 416	1 092 058	867 428
Disponibilités		159 398		159 398	49 183
Charges constatées d'avance		3 617		3 617	3 074
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>1 287 544</b>	<b>3 416</b>	<b>1 284 128</b>	<b>928 532</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>3 293 046</b>	<b>43 844</b>	<b>3 249 202</b>	<b>2 894 597</b>

## Passif

(en milliers d'euros)	Notes	Montant net au 31/08/2016	Montant net au 31/08/2015
Capital		11 603	11 576
Primes d'émission et d'apport		193 119	187 338
Écarts de réévaluation		252	252
Réserve légale		1 158	1 154
Réserve sur plus-value long terme		-	-
Autres réserves		23 827	23 827
Report à nouveau		494 403	385 806
Résultat de l'exercice		143 336	197 051
Provisions réglementées	(note 2)	575	510
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	(note 6)	<b>868 273</b>	<b>807 513</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES</b>	(note 6 bis)	<b>250 000</b>	<b>-</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	(note 2)	<b>2 459</b>	<b>2 340</b>
Dettes financières		2 099 934	2 044 972
Dettes d'exploitation		27 536	36 361
Dettes diverses		1 000	3 412
<b>TOTAL DETTES</b>	(note 4)	<b>2 128 470</b>	<b>2 084 745</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 249 202</b>	<b>2 894 597</b>

# Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	Montant au 31/08/2016	Montant au 31/08/2015
<b>Produits d'exploitation</b>			
Ventes	(note 7)	135 109	108 354
Autres produits		185	-
		<b>135 294</b>	<b>108 354</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Achats matières, charges externes et autres approvisionnements		97 986	85 571
Impôts et taxes		1 460	1 264
Frais de personnel	(note 8)	38 866	33 533
Dotations aux amortissements		6 078	5 672
		<b>144 390</b>	<b>126 040</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(9 096)</b>	<b>(17 686)</b>
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participation		166 202	226 514
Autres intérêts et produits assimilés		23 085	17 709
Gains de change		-	-
Reprises sur provisions		-	-
		<b>189 287</b>	<b>244 223</b>
<b>Charges financières</b>			
Charges d'intérêts		42 486	31 982
Pertes de change		1 212	(489)
Dotations et autres charges financières		267	5 546
		<b>43 965</b>	<b>37 039</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	(note 9)	<b>145 322</b>	<b>207 185</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		<b>136 226</b>	<b>189 498</b>
<b>Produits exceptionnels</b>			
Sur opérations de gestion		1	1 054
Sur opérations en capital		858	21
Reprises sur provisions		235	866
		<b>1 094</b>	<b>1 941</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>			
Sur opérations de gestion		-	1 346
Sur opérations en capital		1 120	14
Dotations aux amortissements et aux provisions		201	634
		<b>1 321</b>	<b>1 993</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>(227)</b>	<b>(52)</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES</b>	(notes 10 et 11)	<b>(7 337)</b>	<b>(7 605)</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>325 675</b>	<b>354 518</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>182 339</b>	<b>157 468</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>143 336</b>	<b>197 051</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 2015/2016, les filiales suivantes : Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Seats France, Immobilière Galli, Zodiac Coating, Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aero Electric, Zodiac Data Systems Investment, Zodiac Fluid Equipment, Zodiac Hydraulics, Zodiac Actuation Systems, Zodiac Data Systems, Zodiac Aerospace Services Europe, Zodiac Cabin Interiors Europe, Zodiac Fal Support France SARL, Zodiac Engineering et Zodiac Aero Duct Systems. Chaque société calcule l'impôt comme si elle n'était pas intégrée. Les sociétés reconnaissent le cas échéant dans leurs comptes les crédits d'impôt de toute nature issus de l'intégration dans le résultat d'ensemble.

## III. NOTES SUR LE BILAN

### NOTE 1 - INFORMATIONS SUR LES POSTES DE L'ACTIF

#### Note 1.A - Immobilisations incorporelles et corporelles

##### 1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées :

- d'un montant brut de 9 319 K€ (net de 5 064 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 16 441 K€ et une valeur nette de 4 847 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 2016 :

**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 107 648 actions de notre Société, pour une valeur de 2 160 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 4 851 K€.

**2. 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 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 4 et 29 décembre 2015, 142 800 et 16 640 actions ont été respectivement prélevées afin d'être remises à des salariés, au titre de l'acquisition définitive des actions gratuites attribuées par le Directoire en décembre 2013. Le nombre total d'actions détenues au titre du programme de rachat d'actions s'élève à 12 811 222, soit 4,42 % des actions en circulation, pour une valeur de 82 313 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	89 336	7 024	82 312
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>89 336</b>	<b>7 024</b>	<b>82 312</b>
<b>Actif circulant</b>			
Créances clients et créances d'exploitation	29 055	29 055	-
Créances diverses <sup>(1)</sup>	1 092 058	1 092 058	-
Disponibilités	159 398	159 398	-
Charges constatées d'avance	3 617	3 617	-
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>1 284 128</b>	<b>1 284 128</b>	<b>-</b>

1) Dont 1 086 045 K€ représentent la contrepartie de tirages des crédits mis à la disposition des filiales selon leurs besoins et 9 240 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 3 415 K€.

**NOTE 2 - PROVISIONS**

(en milliers d'euros)	Solde au 31/08/2015	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Solde au 31/08/2016
Provisions pour risques et charges <sup>(1)</sup>	2 340	404	285	2 459
Amortissements dérogatoires	510	201	136	575

(1) Essentiellement provisions pour indemnités de départ en retraite, à hauteur de 2 094 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	1 856 797	-	-
Clients et comptes rattachés	9 706	-	-
Prêts court terme <sup>(1)</sup>	1 091 870	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	-	1 595	-
Emprunts court terme <sup>(2)</sup>	-	791 152	-
Produits de participation	-	-	166 202
Autres produits	-	-	135 109
Autres produits financiers	-	-	21 988
Charges financières	-	-	8 124
Autres charges	-	-	44 625

(1) Dont 9 240 K€ d'intégration fiscale.

(2) Dont 24 262 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>	2 099 934	1 132 108	967 826
Fournisseurs et comptes rattachés	14 421	14 421	-
Dettes fiscales et sociales	8 633	8 633	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	4 482	4 482	-
Autres dettes	1 000	1 000	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 128 470</b>	<b>1 160 644</b>	<b>967 826</b>

(1) Dont 335,8 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. Le covenant lié à ce crédit a été respecté au 31 août 2016, son non-respect pouvant entraîner le remboursement intégral, par anticipation du crédit.

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 10 mars 2023.

Cet « Euro PP » est venu refinancer l'« Euro PP » existant de 125 M€ à échéance 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 d'un montant résiduel de 402 M€, comportant deux tranches :

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

## NOTE 5 - ENGAGEMENTS FINANCIERS ET SÛRETÉS CONSENTIES

### a. Les engagements donnés

#### 1) Caution :

- caution de 300 K\$ convertis au taux de clôture, soit 269 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 269 K€, en garantie au profit de Singapour Airlines pour le compte de Zodiac Seats US ;
- caution de 121 K\$ convertis au taux de clôture, soit 108 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 500 K\$ convertis au taux de clôture, soit 449 K€ et caution de 5 KBHD convertis au taux de clôture, soit 2,1 K€, pour le compte de Zodiac Inflight Innovations ;
- caution de 5 KBHD convertis au taux de clôture, soit 2,1 K€, pour le compte de Zodiac Seats UK ;
- caution de 3 410 K€ en faveur des douanes au profit de nos filiales Zodiac Aerotechnics, Zodiac Aerosafety Systems, Zodiac Seats France, Zodiac Aerospace Services Europe.

#### 2) Garanties :

- garantie au bénéfice de Federal Insurance Company (CHUBB) d'un montant maximum de 10 M\$ pour contre-garantir les « performances bonds » émises par Federal Insurance Company au bénéfice de certains clients de notre filiale Esco au titre de l'exécution de ses contrats commerciaux (installation de barrières et systèmes d'arrêt pour avions civils et militaires) ;
- garantie déposée auprès du tribunal de commerce d'Amsterdam, couvrant les dettes consolidées de la société holding du groupe Driessen et ses filiales hollandaises, afin de leur éviter d'établir et déposer localement des comptes consolidés du sous-groupe Driessen, cette garantie ne devant pas dépasser 10 M€ ;
- Zodiac Aerospace a délivré, dans le cadre d'importants contrats commerciaux obtenus par certaines de ses filiales, les garanties suivantes :

- en décembre 2010, au profit d'American Airlines, pour le compte de Zodiac Seats US LLC et C&D Zodiac Inc. à échéance au 31 décembre 2015 ;
- en mai 2015 (et tel que modifié en novembre 2015), au profit d'Airbus, pour le compte de Zodiac Inflight Innovations, pour la durée de ses obligations contractuelles.

### b. Les engagements de retraites

Pour l'évaluation du passif au titre des prestations définies, une fraction des écarts actuariels est comptabilisée en produits ou en charges, si les écarts actuariels cumulés non comptabilisés à l'issue de la période précédente excèdent la plus grande des deux valeurs ci-dessous :

- 10 % de la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date d'ouverture (avant déduction des actifs du régime) ;
- 10 % de la juste valeur des actifs du régime à l'ouverture de la période de reporting.

Le montant relatif à l'engagement en matière d'indemnité de fin de carrière est constaté dans les comptes sociaux sur la base d'une évaluation actuarielle utilisant les hypothèses suivantes au 31 août 2016 :

- Taux d'actualisation : 0,78 %.
- 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 11-13.

La variation de la provision s'analyse comme suit :

• Passif de retraite au 31 août 2015 :	1 878 K€
• Dotation 2015/2016 :	333 K€
• Charge d'actualisation :	60 K€
• Reprise de la période :	- 177 K€
• Amortissements des écarts actuariels :	-
• Passif de retraite provisionné au 31 août 2016 :	2 094 K€
Montant des écarts actuariels calculé :	1 709 K€.

### c. Droit individuel de formation

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Droit Individuel à la Formation est remplacé par le Compte Personnel de Formation. Le crédit d'heures de formation mobilisables est dorénavant géré par un organisme public auquel chaque salarié s'adresse, indépendamment de l'entreprise qui l'emploie.

## NOTE 6 - VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU COURS DE L'EXERCICE (avant affectation du résultat 2015/2016)

(en milliers d'euros)	Au 31/08/2015	Affectation du résultat 2014/2015 décidée par l'A.G.M.	Mouvements sur le capital	Dividendes	Autres	Au 31/08/2016
Capital <sup>(1)</sup>	11 576	-	27	-	-	11 603
Primes <sup>(2)</sup>	187 338	-	5 782	-	-	193 120
Écart de réévaluation	252	-	-	-	-	252
Réserves / Report à nouveau	410 786	-	-	108 601	-	519 387
Résultat	197 051	-	-	(197 051)	143 336	143 336
Provisions réglementées	509	-	-	-	66	575
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>807 513</b>	<b>-</b>	<b>5 809</b>	<b>(88 449)</b>	<b>143 402</b>	<b>868 273</b>

(1) Les mouvements sur le capital sont générés par des augmentations de 27 K€ issues de 668 176 levées d'options. Au 31 août 2016, le capital social est fixé à 11 603 K€ divisé en 290 072 433 actions.

(2) Les mouvements sur les primes sont générés par des augmentations de 5 782 K€ issues de 668 176 levées d'options.

**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)	31/08/2016	31/08/2015
Loyers et charges	1 903	1 769
Services Groupe	108 750	88 467
Frais pour compte	24 456	18 117
<b>TOTAL</b>	<b>135 109</b>	<b>108 353</b>

Le chiffre d'affaires 2015/2016, en hausse de 25 %, est de 135 109 K€, contre 108 353 K€ en 2014/2015, s'expliquant par la poursuite du développement des fonctions centralisées du Groupe (systèmes d'information, communication et marketing, Lean, contrôle qualité, ressources humaines...).

**NOTE 10 - VENTILATION DE L'IMPÔT ENTRE RÉSULTAT COURANT ET EXCEPTIONNEL**

(en milliers d'euros)	Courant	Exceptionnel	Total
Résultat avant impôt	136 226	(227)	135 999
Impôt taux normal	7 213	124	7 337
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>143 439</b>	<b>(103)</b>	<b>143 336</b>

**NOTE 11 - SITUATION FISCALE LATENTE**

(en milliers d'euros)	31/08/2016
<b>a) Dettes fiscales latentes</b>	
Amortissements dérogatoires	(575)
<b>b) Créances fiscales latentes</b>	
Provisions pour congés payés	3 110
Indemnité de départ à la retraite	2 094
Frais d'acquisition	-
<b>SOLDE</b>	<b>4 629</b>
<b>CRÉANCE FISCALE LATENTE (38 %) <sup>(1)</sup></b>	<b>1 759</b>

(1) Dont contribution exceptionnelle de 10,7 % plus 3,3 % sur le montant de l'impôt.

**NOTE 8 - CHARGES DE PERSONNEL**

Le montant des rémunérations allouées aux membres du Conseil de Surveillance et du Directoire s'est élevé à 2 081 K€, dont 390 K€ au titre des jetons de présence.

L'effectif moyen au cours de l'exercice a été de 241 personnes (cadres, agents de maîtrise/employés), contre 205 au cours de l'exercice précédent.

**NOTE 9 - RÉSULTAT FINANCIER**

Le montant des dividendes reçus des filiales s'est élevé à 166 202 K€, contre 226 514 K€ en 2014/2015. Les produits financiers issus des activités de financement des filiales s'élevaient à 23 084 K€, contre 17 709 K€ en 2014/2015.

La charge d'intérêts augmente de 32,84 %, passant de 31 982 K€ à 42 486 K€, du fait de l'augmentation de nos besoins moyens et de la hausse du taux de nos ressources externes qui s'établit à une moyenne 2,05 %, contre 1,66 % pour l'exercice précédent.

**ANNEXE 1 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**

(en milliers d'euros)	Valeur d'achat au 31/08/2015	Acquisitions de l'exercice	Virement d'un poste à l'autre	Cessions et sorties	Valeur d'achat au 31/08/2016
Logiciels	13 701	1 549	1 200	(9)	16 441
Frais de mise en place du crédit syndiqué	8 630	1 416	-	(727)	9 319
Immobilisations en cours	1 200	1 037	(1 200)	-	1 037
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>23 531</b>	<b>4 002</b>	<b>-</b>	<b>(736)</b>	<b>26 797</b>
Terrains	1 255	-	-	-	1 255
Constructions	9 733	18	351	-	10 102
Matériel de transport	1 670	193	-	(463)	1 400
Mobilier, matériel de bureau et informatique	11 432	2 362	159	(1 045)	12 908
Agencements, installations, divers	383	-	-	-	383
Immobilisations en cours	575	108	(510)	(65)	108
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>25 048</b>	<b>2 681</b>	<b>-</b>	<b>(1 573)</b>	<b>26 156</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48 579</b>	<b>6 683</b>	<b>-</b>	<b>(2 309)</b>	<b>52 953</b>

**ANNEXE 2 - AMORTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS**

(en milliers d'euros)	Amortissements au 31/08/2015	Dotations de l'exercice aux amortissements	Reprises sur cessions	Virement d'un poste à l'autre et sorties	Amortissements au 31/08/2016
Logiciels	9 536	2 059	(1)	-	11 594
Autres immobilisations incorporelles	2 880	1 760	(384)	-	4 256
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>12 416</b>	<b>3 819</b>	<b>(385)</b>	<b>-</b>	<b>15 850</b>
Terrains	-	-	-	-	-
Constructions	7 004	357	-	-	7 361
Matériel de transport	895	308	(402)	-	801
Mobilier, matériel de bureau et informatique	8 845	1 198	(338)	-	9 705
Agencements, installations, divers	240	55	-	-	295
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>16 984</b>	<b>1 918</b>	<b>(740)</b>	<b>-</b>	<b>18 162</b>
<b>TOTAL</b>	<b>29 400</b>	<b>5 737</b>	<b>(1 125)</b>	<b>-</b>	<b>34 012</b>

**ANNEXE 3 - IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

(en milliers d'euros)	Montants bruts au 31/08/2015	Augmentation	Diminution	Montants bruts au 31/08/2016
Titres de participation	1 863 213	-	-	1 863 213
Prêts	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	11	1	-	12
Compte courant rémunéré	3 641	1 208	-	4 849
Contrats de liquidité	3 092	-	(931)	2 160
Actions propres	83 343	-	(1 030)	82 313
<b>TOTAL</b>	<b>1 953 301</b>	<b>1 209</b>	<b>(1 961)</b>	<b>1 952 549</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	46 066	822
Evac GmbH	100,00	€	7 109	25 070	4 949
Evac Train Vacuum System Trading	100,00	CNY	1 104	6 552	(1 428)
EZ Air Interior Ltd	50,00	€	200	(11 093)	(10 456)
Immobilière Galli	100,00	€	21 000	8 047	(50)
IN Services Asia	100,00	USD	1 000	1 833	18
OEM Defense Services	20,00	€	100	2 080	-
OEM Services	25,00	€	1 545	1 495	-
TriaGnoSys GmbH	100,00	€	25	3 822	654
Zodiac Aero Duct Systems	100,00	€	4 000	10 034	2 012
Zodiac Aerosafety Systems	100,00	€	213 595	350 339	19 465
Zodiac Aerospace Equipo de Mexico	99,90	MXN	3 000	(2 071)	77 070
Zodiac Aerospace Germany Investment GmbH	100,00	€	2 597	120 520	16
Zodiac Aerospace Holding Australia PTY Ltd	100,00	AUD	3 050	(120)	-
Zodiac Aerospace (Jiangsu) Co., Ltd	51,00	CNY	12 715	(4 787)	(23)
Zodiac Aerospace Maroc	99,99	MAD	74 659	(6 356)	4 990
Zodiac Aerospace Netherlands Investment NV	100,00	€	15 000	39 385	14 380
Zodiac Aerospace Services Europe	100,00	€	17 548	8 455	3 041
Zodiac Aerospace Services Middle East	100,00	USD	1 000	117	21
Zodiac Aerospace Services UK Ltd	100,00	€	461	4 191	313
Zodiac Aerospace UK Investment Ltd	100,00	£	195 000	40 444	20 669
Zodiac Aerotechnics	100,00	€	20 399	166 519	42 129
Zodiac Coating	100,00	€	7 367	598	181
Zodiac Automotive Tunisie	100,00	€	4 477	2 108	(15)
Zodiac Cabin Interiors Europe	100,00	€	165	9 776	2 409
Zodiac Composite Monuments Tunisie	0,01	€	3 128	187	(114)
Zodiac Engineering	100,00	€	50	(3)	(41)
Zodiac Equipments Tunisie	99,86	€	2 018	12 814	3 532
Zodiac Fal Support France SARL	100,00	€	9	383	37
Zodiac Interconnect UK Ltd	100,00	£	1	6 688	2 888
Zodiac Parachutes Industries of Southern Africa (PISA)	100,00	ZAR	15 000	11 336	12 291
Zodiac Seats France	100,00	€	20 000	106 027	18 131
Zodiac Seats Tunisie SARL	100,00	€	3 700	1 374	(241)

(en milliers d'euros)

Filiales françaises

Filiales étrangères

**Renseignements globaux**

Valeur comptable brute des titres détenus	1 267 843	595 370
Valeur comptable nette des titres détenus	1 267 843	588 954
Dividendes encaissés	110 653	55 549

# Résultats et autres éléments caractéristiques

de la Société au cours des cinq derniers exercices

	Exercice 2011/2012 <sup>(1)</sup>	Exercice 2012/2013 <sup>(1)</sup>	Exercice 2013/2014	Exercice 2014/2015	Exercice 2015/2016 <sup>(2)</sup>
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	11 425	11 486	11 537	11 576	11 603
Nombre d'actions ordinaires existantes	57 125 728	57 431 022	288 434 325	289 404 257	290 072 433
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE</b> (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes et produits accessoires	50 972	78 871	85 290	108 353	135 108
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	40 939	31 021	45 072	200 432	142 121
Impôt sur les bénéfices	(12 665)	(9 228)	(17 308)	(7 605)	(7 337)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	50 692	33 810	54 544	197 051	143 336
Résultat distribué	79 976	87 790	88 105	88 449	92 823 <sup>(2)</sup>
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION</b> (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, avant dotations aux amortissements et provisions	0,94	0,70	0,22	0,71	0,49
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,89	0,59	0,19	0,68	0,49
Dividende net attribué à chaque action	1,40	1,60	0,32	0,32	0,32 <sup>(3)</sup>
<b>IV - PERSONNEL</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	105	151	170	205	241
Montant de la masse salariale de l'exercice (en milliers d'euros)	12 724	17 958	25 453	22 187	27 307
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales) (en milliers d'euros)	6 516	8 550	9 847	11 346	11 559

(1) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Pour les exercices 2011/2012 et 2012/2013, le nombre d'actions ainsi que le montant du dividende net attribué à chaque action sont exprimés avant division du pair par cinq.

(2) Ce montant porte sur la totalité des 290 070 433 actions émises par la Société au 31 août 2016 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende, et notamment diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

(3) Après approbation de l'Assemblée Générale Mixte.

# Rapports des Commissaires aux comptes

## RAPPORT SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 août 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Zodiac Aerospace, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées en note I.c de l'annexe des états financiers. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables décrites dans cette note de l'annexe et, le cas échéant, nous avons examiné les hypothèses et les estimations retenues par votre société pour déterminer leur valeur recouvrable à la clôture de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 13 décembre 2016

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

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

##### a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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.

#### Avec M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire

*Chaire Innovation Technologie et Entrepreneuriat portée par ISAE*

L'assemblée générale du 15 janvier 2015 a approuvé la conclusion d'une convention réglementée relative à la création d'une Chaire Innovation Technologique et Entrepreneuriat portée notamment par l'ISAE et l'École Polytechnique.

Cette convention, 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 est 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 2015-2016, la contribution versée par votre société est d'un montant de K€ 160.

#### b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### Avec M. Olivier Zarrouati, Président du Directoire

*Indemnité de non-concurrence*

Le conseil de surveillance, ayant décidé de se référer aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 relatives aux rémunérations des dirigeants de sociétés cotées, a adopté lors de sa séance du 19 novembre 2009, dans le cadre des articles L. 225-86 et L. 225-90-1 du Code de commerce, la délibération qui définit l'indemnité de non-concurrence en cas de départ qui serait due à M. Olivier Zarrouati en sa qualité de Président du Directoire.

Paris-La Défense, le 13 décembre 2016

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 de la société Zodiac Aerospace**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Zodiac Aerospace et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 août 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense, le 13 décembre 2016

Les Commissaires aux comptes

Fidaudit  
membre du réseau Fiducial

Bruno Agez

Ernst & Young Audit  
Valérie Quint

### **Les attestations et rapport suivants des Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège de la société Zodiac Aerospace :**

- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérées.
- Attestation des Commissaires aux comptes sur le montant global des actions de parrainage et de mécénat.
- Rapport des Commissaires aux comptes émis au titre des résolutions extraordinaires.

# Résolutions

soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 19 janvier 2017  
statuant sur les comptes de l'exercice 2015/2016

## RÉSOLUTIONS ORDINAIRES

### PREMIÈRE RÉSOLUTION

#### Approbation des comptes sociaux de la société Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2016

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 2016, des rapports du Directoire, du Conseil de Surveillance, du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 août 2016, du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport, approuve les comptes sociaux de cet exercice social tels qu'ils ont été présentés et qui laissent apparaître un résultat net de 143 335 670,74 €. L'Assemblée Générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans les rapports susvisés.

Par ailleurs et conformément aux dispositions de l'article 223 *quater* du Code général des impôts, l'Assemblée Générale approuve le montant global des dépenses et charges visées par les dispositions de l'article 39-4 dudit Code et qui s'élève à 181 709,36 € au titre de l'exercice écoulé, ainsi que l'impôt supporté à raison de ces mêmes dépenses et charges qui s'élève à 69 049,55 €.

### DEUXIÈME RÉSOLUTION

#### Approbation des comptes consolidés du Groupe Zodiac Aerospace relatifs à l'exercice clos le 31 août 2016

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 2016, du rapport sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport du Directoire, du rapport du Président du Conseil de Surveillance relatif aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport, des rapports du Conseil de Surveillance et des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 août 2016, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de cet exercice.

L'Assemblée Générale approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans les rapports susvisés.

### TROISIÈME RÉSOLUTION

#### Affectation du résultat – Fixation du montant du dividende à 0,32 € par action

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de Surveillance, et après avoir constaté que le bilan de l'exercice clos le 31 août 2016 fait apparaître un résultat bénéficiaire de 143 335 670,74 €, décide, sur proposition du Directoire, d'affecter ce bénéfice comme suit :

Résultat bénéficiaire de l'exercice	143 335 670,74 €
Dotations à la réserve légale	(2 672,70 €)
Report à nouveau antérieur	494 403 461,70 €
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>637 736 459,74 €</b>
Distribution d'un dividende de 0,32 € pour chacune des 290 070 433 actions	(92 822 538,56 €) <sup>(*)</sup>
Affectation du solde au compte report à nouveau	544 913 921,18 €

(\*) Ce montant porte sur la totalité des 290 070 433 actions émises par la Société au 31 août 2016 ; il sera ajusté en fonction du nombre d'actions existantes à la date de paiement du dividende et notamment, diminué en fonction du nombre d'actions auto-détenues par la Société.

L'Assemblée Générale décide la distribution d'un dividende de 0,32 € pour chacune des 290 070 433 actions composant la totalité du capital social au 31 août 2016, soit un dividende global de 92 822 538,56 €, étant précisé que le montant correspondant aux dividendes non versés aux actions qui seraient détenues en propre par la Société, à la date de mise en paiement du dividende, sera affecté au compte report à nouveau.

Il est précisé que ce dividende est éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires personnes physiques fiscalement domiciliés en France, à l'abattement de 40 % prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

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 2015	31 août 2014	31 août 2013 <sup>(3)</sup>
Nombre total d'actions <sup>(1)</sup>	276 405 154	275 329 159	274 345 875
Dividende distribué par action	0,32 €	0,32 €	0,32 €
Montant total distribué <sup>(2)</sup>	88 449 649,28 €	88 105 330,88 €	87 790 680 €

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

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

(3) Il est rappelé que le nombre total d'actions composant le capital de la Société a été multiplié par cinq le 25 février 2014, à l'ouverture du marché, en conséquence de la prise d'effet, à cette même date, de la division par cinq du pair de l'action. Le nombre total d'actions ayant donné droit au dividende ainsi que le montant du dividende par action, pour l'exercice clos au 31 août 2013, sont ici ajustés en conséquence.

## QUATRIÈME RÉOLUTION

### Option pour le paiement du dividende en 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 et constaté que le capital social est entièrement libéré, conformément aux dispositions des articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et de l'article 45 des statuts de la Société, et sous réserve de l'adoption de la troisième résolution soumise à la présente Assemblée :

1. décide d'accorder à chaque actionnaire une option, au choix de l'actionnaire, pour le paiement du dividende en actions nouvelles ;
2. décide que l'option pour le dividende en actions portera sur la moitié du dividende mis en distribution ;
3. décide que cette option pour le dividende en actions sera ouverte du 25 janvier 2017 au 7 février 2017 pour permettre une livraison des actions le 14 février 2017. En conséquence, tout actionnaire qui n'aura pas exercé son option au 7 février 2017 au plus tard, recevra la totalité des dividendes qui lui seront dus au jour de la mise en paiement du dividende en numéraire. Les actions nouvelles émises en paiement des dividendes seront entièrement assimilées aux actions anciennes de la Société et porteront jouissance au 1<sup>er</sup> septembre 2016 ;
4. décide, pour la partie du dividende versée en numéraire, que ce dividende sera détaché de l'action le 13 février 2017 et mis en paiement le 14 février 2017 ;
5. décide que le prix d'émission des actions nouvelles qui seront émises en paiement du dividende correspondra à un montant égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de la présente Assemblée Générale, diminuée du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution soumise à la présente Assemblée, et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.
6. décide que si le montant des dividendes pour lequel l'option est exercée ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire recevra le nombre d'actions immédiatement inférieur complété d'une soulte en espèces ;
7. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à la mise en œuvre de cette distribution de dividendes en actions, et notamment, d'effectuer toutes opérations liées ou consécutives à l'exercice des options, de fixer le prix d'émission des actions émises dans les conditions précédemment prévues, de constater le nombre d'actions émises et l'augmentation de capital réalisée, de modifier, en conséquence, les statuts de la société, de prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'opération et, plus généralement, de faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

## CINQUIÈME RÉOLUTION

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

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

## SIXIÈME RÉOLUTION

### 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 réalisées 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 14<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 consécutives 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-cinq (35) euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). 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 14 janvier 2016 dans sa 5<sup>ème</sup> résolution.

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Madame Gilberte Lombard, membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Gilberte Lombard 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 2018.

## HUITIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Madame Laure Hauseux, membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de Surveillance de Madame Laure Hauseux venant à expiration, pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

### **Renouvellement du mandat de Monsieur Vincent Gerondeau, 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 Vincent Gerondeau venant à expiration, pour une durée de quatre années expirant à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

## DIXIÈME RÉSOLUTION

### **Nomination de la société Fidoma en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer la société Fidoma en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance de la Société pour une durée de quatre années venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 août 2020.

## ONZIÈME RÉSOLUTION

### **Avis consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire**

L'Assemblée Générale, consultée en application du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août

2016 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2015/2016 de la Société comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « Rémunérations et Avantages, chapitre B.I.a. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Olivier Zarrouati, Président du Directoire » soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

## DOUZIÈME RÉOLUTION

### Avis consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 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 2016 à Monsieur Maurice Pinault, membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2015/2016 de la Société comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « Rémunérations et Avantages, chapitre B.I.b. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Monsieur Maurice Pinault, Membre du Directoire » soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

## TREIZIÈME RÉOLUTION

### Avis consultatif sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 août 2016 à Madame Yannick Assouad, 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 2016 à Madame Yannick Assouad, membre du Directoire, tels que figurant dans le rapport annuel 2015/2016 de la Société comprenant les informations financières et les états financiers, Partie « Rémunérations et Avantages, chapitre B.I.c. Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/2016 à Madame Yannick Assouad, Membre du Directoire » soumis à l'avis consultatif des actionnaires.

## RÉSOLUTIONS EXTRAORDINAIRES

### QUATORZIÈME 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 6<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 16<sup>ème</sup> résolution par l'Assemblée Générale mixte du 14 janvier 2016.

### QUINZIÈME RÉOLUTION

#### Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social d'un montant nominal de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment, des articles L. 225-129-2 et L. 228-91 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique, sur les actions de la Société, en une ou plusieurs fois, l'émission, en France et à l'étranger, en euro, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs

mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ; il est précisé que la faculté d'émettre des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à deux millions cinq cent mille (2 500 000) 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), étant précisé (a) que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre des 16<sup>ème</sup> à 21<sup>ème</sup> résolutions s'imputera sur ce plafond global et (b) qu'au plafond ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant aux dispositions contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. décide que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 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), étant entendu que ce montant est commun à l'ensemble des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance qui pourront être réalisées en vertu de la présente délégation et aux termes des 15<sup>ème</sup> et 17<sup>ème</sup> à 21<sup>ème</sup> résolutions.

Les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société pourront être assorties d'un taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société.

4. en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation, décide que :

(a) les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

(b) le Directoire aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits dans la limite de leur demande ;

(c) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce dont notamment offrir au public, totalement ou partiellement, les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites ;

5. prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre emportera de plein droit, au profit des titulaires des titres

ainsi émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;

6. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi, la présente délégation, et notamment pour :

- décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;

- déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, la forme et les caractéristiques des titres à créer ; décider, en outre, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination) ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre (le cas échéant, notamment des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues) et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;

- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

- décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ; à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- 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 ;

7. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;

8. décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, pour la partie non utilisée, la délégation donnée par la 10<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## SEIZIÈME RÉOLUTION

### Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social d'un montant nominal de deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros par incorporation de bénéfices, de réserves ou de primes

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, du Conseil de Surveillance et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement ou statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions nouvelles ou élévation du montant nominal des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
- décide que le montant maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder deux millions cinq cent mille (2 500 000) euros, étant précisé (a) que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution, (b) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions ordinaires de la Société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, et (c) que les sommes inscrites au compte de réserve légale ne pourront pas faire l'objet d'incorporation ;
- décide, en cas de distributions de titres de capital gratuits, que :
  - conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation applicable ;
  - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes bénéficiant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment pour (i) fixer le montant et la nature des réserves, primes ou bénéfices à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou à celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet, (ii) décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et sus-

pendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et (iii) généralement, prendre toutes mesures, passer toutes conventions et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

- fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, la délégation donnée par la 11<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

### Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social d'un montant nominal de un million deux cent mille (1 200 000) euros par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'offres au public

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, en une ou plusieurs fois, l'émission, en France et à l'étranger, en euro, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ; il est précisé que la faculté d'émettre des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un million deux cent mille (1 200 000) 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), étant précisé (a) que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup>

résolution et (b) qu'au plafond ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. décide que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 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), étant entendu que le montant des émissions réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global visé à la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale.

Les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société pourront être assorties d'un taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ;

4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres qui seront émis par application de la présente délégation et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre au public en France ou à l'étranger. Le Directoire pourra toutefois, pour tout ou partie des émissions effectuées et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, instituer au profit des actionnaires pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires applicables, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et qui pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les actions et/ou les valeurs mobilières non souscrites dans le cadre dudit délai de priorité pourront faire l'objet d'une offre au public en France ou à l'étranger ;
5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce :
  - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des actions et/ou des valeurs mobilières non souscrites ;
6. prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre emportera de plein droit, au profit des titulaires de titres ainsi émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
7. décide que (i) le prix d'émission des actions de la Société dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, à la moyenne pondérée des cours des trois

dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %, conformément aux dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce), après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum tel que défini au (i) qui précède, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

8. prend acte que la ou les émission(s) autorisées par la présente résolution pourr(a)/(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la 18<sup>ème</sup> résolution ;
9. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment pour :
  - décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
  - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, la forme et les caractéristiques des titres à créer ; décider, en outre, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination) ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre (le cas échéant, notamment des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues) et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

- 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 ;
- 10. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
- 11. 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 12<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## DIX-HUITIÈME RÉOLUTION

### **Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social d'un montant nominal de un million deux cent mille (1 200 000) euros par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'offres par placement privé visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 du Code de commerce et de l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier :

1. donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, l'émission, en France et à l'étranger, en euro, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, par voie d'offres par placement privé visées au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ; il est précisé que la faculté d'émettre des actions de préférence est exclue de la présente délégation ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un million deux cent mille (1 200 000) 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), étant précisé (a) que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution et sur le plafond prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution et (b) qu'au plafond ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. décide que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 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), étant entendu que le montant des émissions réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global visé à la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale.  
  
Les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société pourront être assortis d'un taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres qui seront émis par application de la présente délégation et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre par placement privé visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier dans les conditions et limites maximum prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce :
  - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne au moins les trois-quarts de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des actions et/ou des valeurs mobilières non souscrites ;
6. prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre emportera de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la Société susceptibles d'être ainsi émises, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
7. décide que (i) le prix d'émission des actions de la Société dans le cadre de la présente délégation sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 %), conformément aux dispositions de l'article R. 225-119 du Code de commerce, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance et (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédia-

tement, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement, soit, pour chaque action ordinaire de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum tel que défini au (i) qui précède, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

8. prend acte que la ou les émission(s) autorisées par la présente résolution pourr(a)/(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la 17<sup>ème</sup> résolution ;
9. prend acte que la présente délégation de compétence emporte tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment pour :
  - décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
  - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, la forme et les caractéristiques des titres à créer ; décider, en outre, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination) ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre ;
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre (le cas échéant, notamment des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues) et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
  - 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 ;
11. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
12. 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 13<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

### **Délégation de compétence au Directoire pour 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 de la 15<sup>ème</sup> résolution, de la 17<sup>ème</sup> résolution et/ou de la 18<sup>ème</sup> résolution**

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, d'augmenter le nombre de titres à émettre pour chacune des émissions avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription décidée en vertu de la 15<sup>ème</sup> résolution, de la 17<sup>ème</sup> résolution et/ou de la 18<sup>ème</sup> résolution soumises à la présente Assemblée Générale, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans les délais et limites prévus par la loi et les règlements ainsi que par les pratiques de marché admises au jour de l'émission, soit à ce jour pendant un délai de trente (30) jours calendaires à compter de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation ;
2. décide qu'en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant nominal des augmentations de capital de la Société décidées par la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale, sur le montant du plafond global prévu dans la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale et, dans l'hypothèse d'une augmentation de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription, sur le montant du plafond prévu dans la 17<sup>ème</sup> résolution, ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
4. 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 14<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## VINGTIÈME RÉOLUTION

### **Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social d'un montant nominal d'un million deux cent mille (1 200 000) euros 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**

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, l'émission, en France et à l'étranger, en euro, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, en une ou plusieurs fois, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant, le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique comportant une composante (à titre principal ou subsidiaire) d'échange initiée en France et/ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
- décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à un million deux cent mille (1 200 000) euros, étant précisé (a) que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la 15<sup>ème</sup> résolution et sur le plafond prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution et (b) qu'au plafond ci-dessus s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- décide que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 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), étant entendu que le montant des émissions réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global visé à la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
- décide en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente délégation ;
- prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre emportera de plein droit, au profit des titulaires des titres ainsi émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
- décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de délégation au profit des personnes habilitées par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
  - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance éventuellement rétroactive, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, celles des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions à émettre de la Société ;
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - d'inscrire au passif du bilan de la Société, à compte « prime d'apport » sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et le pair desdites actions ;
  - de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
  - de décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - de passer toute convention pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la réalisation de chaque augmentation de capital en résultant, procéder aux modifications corrélatives des statuts ainsi que procéder à toutes formalités et déclarations consécutives et, plus généralement, faire tout le nécessaire ;
- fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
- décide que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, et notamment la délégation donnée par la 15<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

**VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION****Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital, en rémunération d'apports en nature dans la limite de 10 % du capital social**

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, du Conseil de Surveillance et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, notamment, aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 225-147 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, sa compétence à l'effet de décider, sur le rapport du Commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, sauf en période d'offre publique sur les actions de la Société, en une ou plusieurs fois, l'émission en France et à l'étranger, en euro, en monnaies étrangères ou en unités de compte fixées par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation (a) ne pourra excéder 10 % du capital de la Société, tel qu'existant à la date de l'utilisation par le Directoire de la présente délégation, (b) s'imputera sur le plafond global maximum d'augmentation de capital visé à la 15<sup>ème</sup> résolution et sur le plafond prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution, et (c) qu'audit plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. décide que le montant nominal de la totalité des valeurs mobilières représentatives de titres de créance dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 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), étant entendu que le montant des émissions réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global visé à la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
4. décide en tant que de besoin, de supprimer, au profit des porteurs des titres de capital ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et/ou valeurs mobilières à émettre ;
5. prend acte qu'en cas d'usage de la présente délégation de compétence, la décision d'émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre emportera de plein droit, au profit des titulaires des titres ainsi émis, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit ;
6. 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 :
  - de statuer, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, sur l'évaluation des apports ;
  - d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment d'arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, d'évaluer les apports, de fixer le nombre de titres à émettre en rémunération des apports et déterminer leurs caractéristiques ainsi que la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre ;
  - de décider et réaliser, en conséquence de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
  - de procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apport, et notamment celles de frais entraînés par la réalisation des émissions ;
  - de constater la réalisation de l'augmentation de capital et modifier les statuts en conséquence et, plus généralement, de prendre toutes les mesures nécessaires pour la réalisation des émissions et, le cas échéant, y surseoir, conclure toute convention, procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis et procéder à toutes formalités de publicité requises pour assurer la bonne fin des opérations ;
7. fixe à vingt-six (26) mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation ;
8. 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 16<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 15 janvier 2015.

## VINGT-DEUXIÈME 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 :

- 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 ;
- 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 ;
- 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, étant précisé que ce plafond est autonome et distinct du plafond global visé à la 15<sup>ème</sup> résolution de la présente Assemblée Générale ;
- 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) ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 bénéficiaire, 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 19<sup>ème</sup> résolution votée par l'Assemblée Générale du 14 janvier 2016.

## VINGT-TROISIÈME 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 :** Gettyimages (Echo, Stephen Chinnery - EyeEm)

**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 11 602 897,32 € - 729 800 821 RCS Versailles