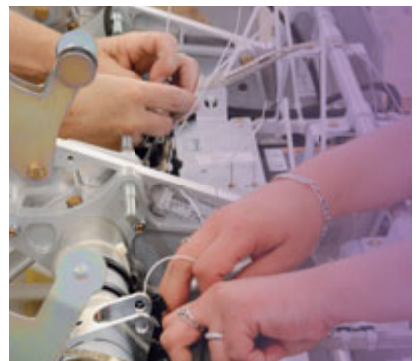


ELEMENTS

2010
#2011
RAPPORT ANNUEL



37

Développement durable :
un engagement
de Groupe



02 LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

REGARD SUR

04 PANORAMA

La maîtrise des éléments depuis 115 ans

Au terme d'un siècle d'aventure industrielle, l'entreprise créée par Maurice Mallet en 1896 est devenue un groupe international, leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques.

06 GOUVERNANCE

L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Fidèles aux valeurs fondamentales du Groupe, ses dirigeants privilégient les processus décisionnels courts et la proximité avec leurs équipes au profit de la réactivité, de la performance, de l'ouverture internationale et de la transparence.

08 STRATÉGIE

Une stratégie qui fait ses preuves.

11 POINTS DE VUE

Une dynamique de groupe centrée sur l'excellence opérationnelle et technologique au service des clients.

14 TEMPS FORTS

Une année riche en événements.

18 CHIFFRES CLÉS

Des résultats supérieurs aux attentes.

20 L'ACTION ZODIAC AEROSPACE

Une surperformance boursière.

22 MÉTIERS

Des expertises de pointe

Contribuer à l'amélioration du confort et de la vie à bord des aéronefs, aux progrès technologiques des systèmes embarqués et à une plus grande sécurité du transport aérien.

24 CABIN INTERIORS

La pertinence d'une offre complète.

28 AIRCRAFT SYSTEMS

Une dynamique de croissance et d'innovation.

32 AEROSAFETY & TECHNOLOGY

La performance technique et commerciale.

37 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un engagement de Groupe

En 2011, le Groupe Zodiac Aerospace poursuit son engagement à promouvoir le respect de l'environnement dans ses activités, renforcer ses actions pour la santé et la sécurité de ses collaborateurs et consolider sa politique de gestion des risques industriels. Un engagement formalisé dans la Charte signée du Président du Directoire.

38 RESSOURCES HUMAINES

Des équipes compétentes et motivées.

42 LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Un défi collectif.

47 RÉSULTATS FINANCIERS

Principaux comptes consolidés

48 Bilan consolidé

50 Compte de résultat consolidé

51 État des flux de trésorerie consolidé

L leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques montés à bord des avions commerciaux, régionaux et d'affaires ainsi que des hélicoptères, le Groupe Zodiac Aerospace est aussi un acteur majeur de la sécurité aéronautique et de la télétransmission. Confort et vie à bord des aéronefs, systèmes embarqués, sécurité en vol et au sol : ses trois branches d'activité, Cabin Interiors, Aircraft Systems, AeroSafety & Technology, développent et réalisent les solutions les plus avancées. Proches de leurs clients, elles les accompagnent partout dans le monde, via une offre complète qui vise à répondre aux nouveaux enjeux de l'aéronautique.

21 157

collaborateurs dans le monde

2,75 Mds€⁽¹⁾

de chiffre d'affaires

385,7 M€⁽¹⁾

de résultat opérationnel courant*

60 %

de croissance du résultat opérationnel courant*

237,9 M€

de résultat net publié*

61 %

de croissance du BPA*

14,0 %

de marge opérationnelle*

4,58 €

de bénéfice net par action publié*

38 %

de ratio dettes financières/
capitaux propres

* avant IFRS 3.

(1) Avant reclassement des activités en cours de cession (Driessen Services), soit 14,7 M€ sur le chiffre d'affaires et 0,9 M€ sur le résultat opérationnel courant.



“La recette de notre succès est inchangée.”

C

croissance, rentabilité, développement commercial : le Groupe Zodiac Aerospace conclut son exercice 2010-2011 sur une excellente performance.

Tout d’abord, nos résultats financiers sont supérieurs à nos prévisions. Notre chiffre d’affaires augmente

de 27,9 % et s’établit à 2,75 milliards d’euros.

Notre résultat opérationnel courant progresse de 60 % à 385,7 millions d’euros, portant notre taux de marge opérationnelle à 14 %. Nous avons aussi pris une bonne avance sur notre plan de marche qui visait une progression de 40 % de notre chiffre d’affaires sur trois ans. Sur cette période, nous anticipions aussi une hausse de 2,5 à 3 % de notre marge opérationnelle : nous l’avons déjà atteinte.

Au plan industriel et commercial, Zodiac Aerospace a également enregistré de nombreux succès durant l’exercice. Au terme d’une intense période d’essais dans laquelle nos équipes se sont particulièrement impliquées, le Boeing 787 Dreamliner a obtenu sa certification à la fin de l’été, ouvrant la voie à son entrée en service commercial. Dès le mois d’avril, notre filiale Driessen avait été sélectionnée par Airbus pour devenir à terme le fournisseur exclusif des galleys de tous les appareils de la famille des Airbus A320. Nous avons aussi poursuivi nos efforts d’innovation. Sicma Aero Seat a ainsi présenté aux compagnies aériennes le siège d’avion “DragonFly”, un record de légèreté, qui complète notre gamme et en fait la plus moderne du marché.

La recette de notre succès est inchangée. Notre croissance repose sur deux piliers : d’une part, nos acquisitions qui renforcent nos positions de leader

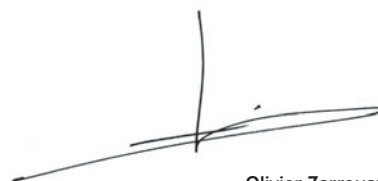
mondial sur nos différentes niches de marchés, d'autre part, notre croissance interne nourrie par le développement du transport aérien civil et par nos succès commerciaux. Nous avons mené deux opérations de croissance externe durant l'exercice 2010/2011 : l'achat de la société allemande Sell GmbH finalisée fin septembre 2010 et l'acquisition de la société américaine Heath Tecna, initiée au cours de l'exercice 2010/2011 et finalisée le 1^{er} septembre 2011. Quant à notre développement organique, il s'est appuyé sur nos efforts redoublés pour innover, pénétrer nos marchés, en particulier dans l'après-vente, maîtriser nos coûts et, plus généralement, accroître notre performance opérationnelle. Toutes ces actions ont amélioré notre rentabilité tout en réduisant notre ratio de besoin en fonds de roulement rapporté au chiffre d'affaires. Ces évolutions conjuguées ont contribué à la forte croissance de notre cash-flow qui a financé la quasi-totalité de nos investissements et acquisitions de l'année. C'est ainsi que nous achevons cet exercice fiscal avec une dette nette stable et, par suite, une capacité d'acquisition intacte.

L'exercice 2010/2011 marque aussi une étape importante puisque nous venons de dépasser le niveau de chiffre d'affaires et de résultat opérationnel courant que nous réalisions avant la cession de nos activités Marine en 2007, tout en diminuant fortement notre ratio d'endettement. Cette performance mérite

d'autant plus d'être saluée qu'elle intervient après une crise majeure de l'industrie aéronautique, crise dont l'impact sur le Groupe Zodiac Aerospace est resté limité, soulignant ainsi ses capacités de résistance.

Notre marché des équipements aéronautiques reste fondamentalement cyclique et corrélé à la croissance économique mondiale. Toutefois, l'amplitude des cycles de livraison tend à se réduire. La meilleure gestion par les avionneurs de leurs cadences de production d'avions neufs, parfois accompagnée de retards de programmes, se traduit par un effet de lissage sur les livraisons. Parallèlement, l'accroissement de la flotte mondiale génère une croissance régulière de l'activité d'après-vente. Cette tendance longue de réduction des effets de cycle permet d'aborder l'avenir avec confiance.

Grâce à l'implication de ses 23 000 salariés dans le monde, le Groupe Zodiac Aerospace poursuit avec détermination et confiance la stratégie qui fait son succès depuis plus de 30 ans et qui le confirme comme l'un des principaux équipementiers aéronautiques mondiaux, avec des positions de premier rang dans les intérieurs de cabine, les systèmes embarqués et la sécurité.



Olivier Zarrouati,
Président du Directoire

PANORAMA

La maîtrise des éléments depuis 115 ans

AU TERME D'UN SIÈCLE D'AVENTURE INDUSTRIELLE, L'ENTREPRISE CRÉÉE PAR MAURICE MALLET EN 1896 EST DEVENUE UN GROUPE INTERNATIONAL, LEADER MONDIAL DES ÉQUIPEMENTS ET SYSTÈMES AÉRONAUTIQUES.

UN ESPRIT PIONNIER ET INNOVANT

Dès ses origines, Zodiac contribue à l'essor de l'aéronautique en concevant des ballons dirigeables et des avions. Fidèle à son esprit pionnier et innovant, Zodiac invente, dans les années 30, le concept de bateau pneumatique qui contribue à son expansion internationale à partir des années 70. Cette période marque aussi un tournant avec le redéploiement dans l'aéronautique. En 2007, le Groupe se recentre sur son cœur de métier aéronautique et cède ses activités Marine.

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE L'AÉRONAUTIQUE

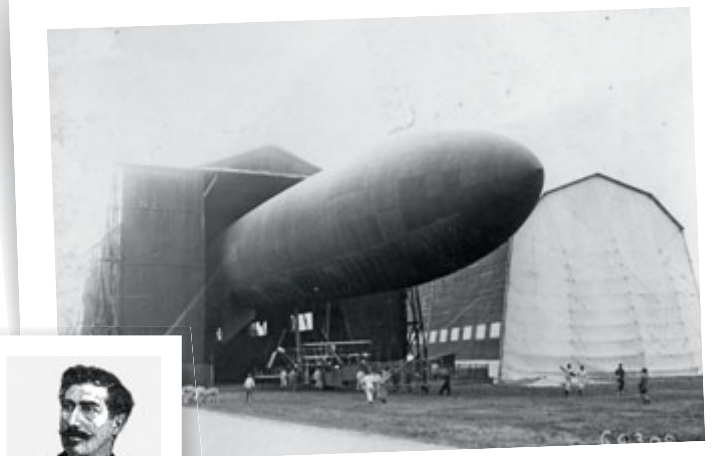
Zodiac Aerospace accompagne ses clients et anticipe leurs attentes avec des produits et des solutions qui répondent aux nouveaux enjeux du marché. Portées par ses trois branches d'activité, Cabin Interiors, Aircraft Systems, AeroSafety & Technology, ces solutions concernent principalement le confort et la vie à bord des avions, les systèmes embarqués, la sécurité en vol et au sol. Intervenant de plus en plus comme un intégrateur de systèmes complets jusqu'à la certification, le Groupe enrichit son offre en permanence :

- réduction de la masse et de l'encombrement des équipements et systèmes embarqués augmentant les performances des appareils ;
- concepts ergonomiques et modulables améliorant la maintenance et la productivité ;
- systèmes innovants contribuant à l'amélioration de la sécurité du transport aérien ;
- nouvelles fonctionnalités, design novateur, offre de cabines complètes et intégrées renforçant la différenciation marketing ;
- renforcement de l'offre de services après-vente aux compagnies aériennes.



MAURICE MALLET

Aéronaute célèbre de la fin du XIX^e siècle, Maurice Mallet fit sa première ascension en ballon à Issy-les-Moulineaux en 1879. Il effectua ses voyages en ballon aux côtés du célèbre aérostatier Paul Jovis, mais également de célébrités telles que Guy de Maupassant et Jules Verne. En 1896, il fonda avec deux associés la société Mallet, Mélandri et de Pitray, qui fut à l'origine de Zodiac et qui initia le début de son aventure industrielle.



L'HISTOIRE

1896

Maurice Mallet fonde la société Mallet, Mélandri et de Pitray, spécialisée dans la conception et la fabrication d'avions, qui fut à l'origine de Zodiac.

1908

Il fonde la société française des ballons dirigeables et d'aviation Zodiac, qui propose aux entreprises le dirigeable comme un support de réclame.

1909

La marque Zodiac est déposée. La nouvelle société commercialise alors les premiers ballons de sport et de tourisme fabriqués par les ateliers de Maurice Mallet. L'entreprise se développe également sur le marché militaire.



CABIN INTERIORS

1934

Zodiac crée un prototype de bateau pneumatique, l'ancêtre du célèbre "Zodiac".

1952

La traversée du docteur Bombard de Monaco à Tanger puis de Las Palmas à La Barbade sur un Zodiac Mark III popularise ce moyen de navigation.

1970

Zodiac, qui conçoit et fabrique des ballons dotés de capteurs et de matériels météorologiques pour le Centre National d'Études Spatiales, crée Zodiac Espace. Renouant avec le ballon, son marché originel, l'entreprise confirme sa place sur le marché du "tout gonflable".

1978

Les acquisitions d'Aérazur et d'EFA donnent naissance à une branche aéronautique préfigurant le Groupe.

1980

Le Groupe acquiert les divisions marine et aéronautique de Bombard-L'Angevinière et de Sevylor, premier fabricant européen d'objets gonflables, et poursuit son développement à l'international.

1983

Zodiac est la première société française à entrer au Second Marché de la Bourse de Paris.

1987

L'acquisition d'Air Cruisers marque une nouvelle étape dans la diversification internationale.

2005

Le Groupe Zodiac compte 60 sociétés dans le monde.

2007

La stratégie d'acquisitions de sociétés et le souci de cohérence industrielle conduisent le Groupe à se recentrer sur son cœur d'activité, l'aéronautique, en cédant la branche Marine.

2008

Le Groupe Zodiac prend le nom de Zodiac Aerospace.

La branche Cabin Interiors conçoit et commercialise des intérieurs de cabine intégrés clés en main. Elle fournit aussi des sièges passagers et pilotes, des équipements sanitaires et des équipements électriques alimentaires complexes. Ses avancées technologiques lui permettent de contribuer à la modernisation, à l'amélioration des performances et au confort des intérieurs d'avions.

+ PLUS D'INFO
P. 24

AIRCRAFT SYSTEMS

Reconnu par tous les grands constructeurs internationaux, le champ d'expertise de la branche Aircraft Systems couvre les domaines civils, militaires et spatiaux. La branche optimise les équipements et systèmes de haute technologie essentiels en vol pour les avions comme pour les hélicoptères.

+ PLUS D'INFO
P. 28

AEROSAFETY & TECHNOLOGY

Avec ses produits et systèmes complets, à forte valeur ajoutée, la branche AeroSafety & Technology contribue à faire progresser la sécurité des équipements aéronautiques, spatiaux et automobiles. Ses innovations intéressent aussi bien les grands constructeurs internationaux que les opérateurs d'aéronefs civils et militaires.

+ PLUS D'INFO
P. 32



SERVICES

Zodiac Services est une structure interne qui assure, auprès des compagnies aériennes, un support technique pour l'entretien, la maintenance et les réparations ainsi que des services après-vente pour les produits du Groupe, partout dans le monde. Zodiac Services est organisée autour des trois principales zones (États-Unis, Europe, Asie) d'où rayonne un réseau de stations de réparation et de distribution.



GOUVERNANCE

L'équipe de direction

FIDÈLES AUX VALEURS FONDAMENTALES DU GROUPE, SES DIRIGEANTS PRIVILÉGIENT LES PROCESSUS DÉCISIONNELS COURTS ET LA PROXIMITÉ AVEC LEURS ÉQUIPES AU PROFIT DE LA RÉACTIVITÉ, DE LA PERFORMANCE, DE L'OUVERTURE INTERNATIONALE ET DE LA TRANSPARENCE.

**LE DIRECTOIRE ET
LE COMITÉ EXÉCUTIF**

Le Directoire et le Comité exécutif définissent et examinent tous les deux mois les orientations majeures du Groupe et ses projets en matière de portefeuille d'activités, d'investissements et de fusions-acquisitions. Ils suivent les objectifs et les performances opérationnelles de chacune des branches du Groupe. Présidé par Olivier Zarrouati, le Comité exécutif réunit les principaux responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe, au nombre de neuf à la clôture de l'exercice.

* Membre du Comité exécutif
au 31 août 2011.

** Jusqu'au 31 août 2011.

**ÉQUIPE DE
DIRECTION**

Olivier Zarrouati*⁽¹⁾
Président du Directoire

Maurice Pinault*⁽²⁾
Membre du Directoire,
Directeur Général Délégué
au Développement

Jean-Jacques Jégou*⁽³⁾
Directeur Administratif
et Financier

Yannick Assouad*⁽⁴⁾
Directrice Générale
de la branche
Aircraft Systems

Christian Novella*⁽⁵⁾
Directeur Général
de la branche
AeroSafety & Technology

Mike Rozenblatt*⁽⁶⁾
Directeur Général
de la branche
Cabin Interiors

Gilles Debray*⁽⁷⁾
Directeur Général
de Zodiac Services

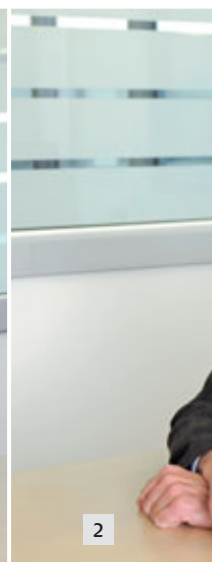
Adri Ruiter*⁽⁸⁾
Directeur Général
de Driessen

Paul Verheul**
Directeur Général
de la division
Galley & Equipment

Pierre Antony Vastra*⁽⁹⁾
Directeur de la
Communication et des
Relations Investisseurs



1



2



5





CONSEIL DE SURVEILLANCE

Didier Domange
Président du
Conseil de Surveillance

Louis Desanges
Vice-Président

Marc Assa*
Élisabeth Domange
Gilberte Lombard*
Edmond Marchegay*
Robert Maréchal
Marc Schelcher

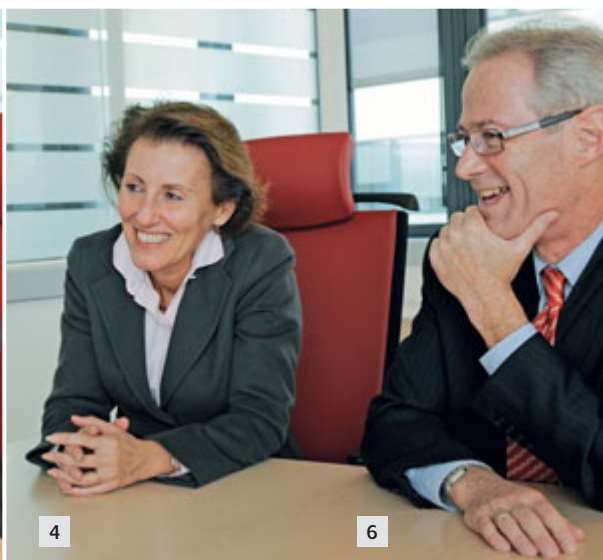
Laure Hauseux*
Vincent Gerondeau*
François Calvarin
(démissionnaire
en mai 2011)

Société FFP
représentée par
Robert Peugeot

** Membre indépendant
selon les critères
du code AFEP/MEDEF.*



4



6



3



7



8



9

Une stratégie qui fait ses preuves



Maurice Pinault
Directeur Général Délégué
au Développement

Consolider une position de leader sur des marchés porteurs

“Sur un marché qui continue de se concentrer, Zodiac Aerospace, leader mondial des équipements et systèmes aéronautiques, poursuit sa stratégie de développement ciblée sur des secteurs de marché où il vise des positions de premier rang mondial.

Cette stratégie, qui allie croissance externe, via une politique sélective d’acquisitions, et croissance interne, via un effort accru de R&D, s’appuie sur la performance opérationnelle du Groupe et sur la solidité de son bilan, en particulier sur la rentabilité de ses capitaux propres.”

La poursuite d’une politique d’acquisitions sélective

“Avec l’acquisition en septembre 2010 de Sell GmbH, l’un des principaux concepteurs et fabricants mondiaux de galleys (cuisines) et d’équipements électriques pour galleys, le Groupe a renforcé ses positions dans le domaine des intérieurs de cabine, son activité principale.

“ La stratégie du Groupe allie croissance externe, via une politique sélective d’acquisitions, et croissance interne, via un effort accru de R&D. ”



Déjà leader mondial des galleys monocouloir, il est devenu l’un des principaux acteurs mondiaux des galleys pour avions gros-porteurs (widebody).

Initiée durant l’exercice 2010/2011 et finalisée après la clôture, l’acquisition de Heath Tecna, acteur majeur de la conception, fabrication et certification d’intérieurs de cabine complexes, pour le réaménagement (retrofit) comme pour l’équipement d’avions neufs, viendra compléter les compétences du Groupe dans le domaine des intérieurs de cabine et le conforter sur le marché du retrofit. En 2010/2011, le Groupe a aussi renforcé son offre de systèmes anti-givre et de dégivrage avec l’achat de la société Swan qui a développé un procédé innovant de polarimétrie optique pour détecter la formation de glace. L’exercice 2010/2011 a également été marqué par l’intégration de Cantwell Cullen et de Quinson qui ont consolidé les activités du Groupe dans la protection de câblage technique et les raccords.”

50 sites en Europe

8 sites en Afrique

11 sites en Asie

IMPLANTATIONS

Le Groupe Zodiac Aerospace est implanté sur quatre continents. Cette large couverture géographique lui permet d'être au plus près de ses clients, et de leur offrir un service réactif et de qualité.

L'innovation : une exigence fondamentale, un levier de croissance

“Pour concevoir et réaliser les systèmes les plus complexes, le Groupe mène un effort continu de R&D et s'appuie sur d'importantes ressources. Afin de promouvoir l'innovation à la base et de faciliter les échanges, il s'est doté en 2011 d'une nouvelle structure : le Zodiac Aerospace Scientific & Technical Council. Répondant à des contraintes réglementaires et à des exigences de qualité et de sécurité toujours croissantes, il investit en permanence sur les composants pour les rendre plus fiables, plus performants, plus légers, moins encombrants. Ainsi, après deux ans de développement et des essais sur sa plate-forme de Roche-la-Molière, il a commercialisé en 2011 un système d'inertage des réservoirs de carburant évitant les risques d'explosion.

Leader mondial de la distribution électrique primaire des avions, il a qualifié les boîtiers de distribution électrique du Boeing B787 et a poursuivi en 2011 le développement de la

distribution électrique primaire et secondaire de l'Airbus A350 XWB.

Il participe aussi à des programmes de recherche fondamentale, nationaux et internationaux, axés sur les technologies de demain et les nouvelles générations d'avions. Il travaille notamment sur les composants qui permettront d'accroître, en toute sécurité, la puissance électrique installée à bord des avions, en remplacement des énergies hydraulique et pneumatique, dans le cadre du développement de l'avion 'plus électrique'.”

Une offre globale pour mieux répondre aux marchés

“Pour faire face aux variations cycliques du marché des biens d'équipements, le Groupe a choisi de ne pas se limiter à l'équipement d'avions neufs et de se positionner également comme un acteur important des marchés du retrofit (réaménagement de cabines) et de ●●●

IMPLANTATION
MONDIALE

116
sites

EFFECTIFS

21 157
employés

...

l'après-vente. Ce choix l'a conduit à créer en 2007 une structure interne, Zodiac Services, qui fournit aux utilisateurs des produits Zodiac Aerospace partout dans le monde, un support technique pour l'entretien, la maintenance et les réparations ainsi que des services après-vente. Il l'a conduit aussi à développer un pôle Cabine fort avec pour clients les constructeurs et les compagnies aériennes, sur un périmètre d'intervention couvrant à la fois les avions neufs et le retrofit. L'acquisition de Heath Tecna, le 1^{er} septembre 2011, témoigne de cette dynamique de consolidation sur le marché du retrofit. L'activité de Zodiac Aerospace est très répartie et au final, sur la longue durée, aucun des clients du Groupe ne contribue à plus de 5 % de son chiffre d'affaires."

Une présence mondiale

"Pour se rapprocher de ses clients et leur offrir un service réactif et de qualité, Zodiac Aerospace accroît sa présence internationale et sa couverture géographique. Fortement ancré dans la zone dollar, il compte hors d'Europe plus de la moitié de ses effectifs et environ 70 sites. Il développe ses activités en Chine, un marché très porteur. Partenaire de toutes les compagnies aériennes chinoises pour la fourniture de sièges, il collabore depuis 2010 avec le constructeur chinois Comac pour son prochain avion commercial. Il a également créé en 2011, avec des partenaires locaux, une société commune près de Shanghai."

L'excellence opérationnelle au service des clients et de la compétitivité du Groupe

"Zodiac Aerospace poursuit depuis 2010 un programme ambitieux pour renforcer l'excellence opérationnelle de tous ses métiers et a mis en place une organisation dédiée, le Zodiac Aerospace Lean Council, pour accélérer le déploiement du Lean Management dans toutes ses entités. Des indicateurs de suivi communs ont été élaborés et des formations mises en place. Basé sur un ensemble de bonnes pratiques, d'outils et de méthodes, le Lean vise à développer la satisfaction des clients, en termes de qualité et de délai, et à accroître la performance opérationnelle du Groupe. Les principaux leviers d'amélioration sont l'optimisation des méthodes d'exploitation et l'amélioration de la qualité, notamment de services."

ZODIAC SERVICES



Gilles Debray,
Directeur Général
de Zodiac Services

UNE TENDANCE D'AMÉLIORATION GLOBALE



Zodiac Services déploie depuis 2011 un plan d'amélioration globale organisé autour de deux axes complémentaires : d'une part, l'excellence opérationnelle et l'amélioration des services aux clients, notamment pour les délais de livraison, d'autre part, un renforcement sur le marché de la seconde monte (rechanges, réparations, retrofit) et un développement des capacités d'accès direct aux marchés des utilisateurs finaux et opérateurs. Nous avons engagé plusieurs actions dans le domaine des réparations : après l'inauguration en août 2010 d'une station à Tianjin en Chine, nous avons accru nos capacités au Moyen-Orient et ouvert en France, fin 2011, une importante station dans notre nouveau site de Roissy-en-France. Notre liste d'agréments de réparation s'est aussi significativement enrichie. Nous nous mobilisons également pour accélérer le déploiement des solutions aux problèmes techniques affectant les nouveaux avions. L'amélioration des ventes de pièces de rechange est un autre de nos défis qui intéresse à la fois la satisfaction de nos clients et notre performance opérationnelle. Ainsi, pour optimiser nos stocks, nous recourons à un outil informatique de prévision qui, à partir de l'évaluation statistique de nos consommations passées, permet de définir notre niveau de stocks optimal. Pour gagner en efficacité, nous avons amélioré nos procédures. Depuis l'été 2011, toutes nos entités disposent du même progiciel de gestion intégré (ERP). Cette dynamique d'harmonisation et d'optimisation de l'organisation s'étendra aux contrats de support en service.



POINTS DE VUE

Une dynamique de groupe centrée sur l'excellence opérationnelle et technologique au service des clients



Mike Rozenblatt
Directeur Général
de la branche
Cabin Interiors

Le client au cœur de notre démarche

“Notre priorité reste d’apporter des solutions innovantes à nos clients. Pour y parvenir, nous mettons l’accent sur l’excellence opérationnelle et plaçons nos clients au cœur de notre démarche, avec pour ambition de leur fournir les produits qu’ils souhaitent au moment où ils le souhaitent. Nous avons lancé plusieurs initiatives pour mieux les servir. Nous commençons ainsi à déployer une organisation spécifique pour adresser les besoins des compagnies aériennes. Grâce à elle, nous allons bénéficier d’une interface directe couvrant l’offre produits de toutes nos sociétés et nous pourrons ainsi mieux anticiper les besoins de nos clients et leur fournir des solutions intégrées et innovantes, avec la réactivité et l’efficacité qu’ils attendent. De plus, en soutien à notre effort d’innovation, nous avons créé Zeo, studio de design et d’innovation situé au cœur de notre nouveau centre Clients et Produits à Huntington Beach en Californie. Zeo va jouer un rôle clé dans l’amélioration de la conception de nos intérieurs de cabine. Contrairement aux studios de design traditionnels, il intègre l’équipe de design et une équipe de concepteurs avancés capables de réaliser des prototypes. Cela permettra de valider rapidement les concepts et les innovations au plan industriel et réduira le délai de mise sur le marché.”

“ Nous continuons à élargir notre palette de produits et solutions. [...] Notre ambition : fournir aux clients les produits qu’ils souhaitent au moment où ils le souhaitent. ”

L'excellence opérationnelle pour soutenir une croissance continue

“Dans toutes nos activités, nous nous sommes aussi mis en ordre de marche pour soutenir la croissance continue de l’industrie, notamment dans le secteur de l’aviation commerciale. Nous avons redoublé d’efforts, tout au long de l’exercice, pour parvenir à l’excellence opérationnelle et augmenter nos capacités industrielles. Dans le domaine des sièges, nous avons revu notre organisation, adopté de robustes outils de planification, développé la démarche Lean et accru nos productions dans les pays à coûts compétitifs comme la Tunisie et le Mexique. Dans l’activité galleys, nous avons revu la gestion des programmes et l’ingénierie pour augmenter les capacités de production. Nous avons aussi réduit les coûts, en renforçant notamment les synergies dans les approvisionnements.”

Une offre élargie de services et de solutions

“Nous continuons d’élargir notre palette de services et de solutions. Nous avons ainsi acquis, le 1^{er} septembre 2011, Heath Tecna, l’un des principaux acteurs mondiaux de la modernisation des intérieurs de cabine complexes pour les avions commerciaux. Heath Tecna possède de larges capacités de production, de certification et d’intégration de solutions cabine. L’innovation contribue, elle aussi, à renforcer notre offre. Nouvelle génération d’inserts de galleys et de sièges passagers Dragonfly et SlimPlus, système SiT avancé de divertissement à bord, nouveau produit pour rénover les cloisons du Boeing B757, etc. : les exemples ne manquent pas.”



Yannick Assouad
Directrice Générale
de la branche
Aircraft Systems

Des équipes mobilisées sur l'exigence technologique, la fiabilité et la sécurité

“Nos clients reconnaissent la qualité et la fiabilité de nos produits, l'excellence de nos équipes d'ingénieurs et la compétitivité de nos coûts. Pour continuer à leur proposer les meilleurs produits au niveau mondial, nous mobilisons toute la force de notre recherche technologique. Exigence de mieux en mieux partagée par toutes nos Business Units, elle est la clé de nos succès de 2010/2011, comme en témoignent la poursuite de nos programmes pour les systèmes électriques de l'Airbus A350 XWB, du CSeries et des Global 7000 et 8000 de Bombardier, ou encore la mise sur le marché de produits innovants parmi lesquels notre nouveau générateur chimique d'oxygène. C'est également sur elle que nous nous appuyons pour relever un défi technologique de plus long terme : celui de l'avion plus électrique. L'énergie électrique est distribuée à des fonctions de plus en plus nombreuses : commandes de vol, conditionnement d'air de la cabine, dégivrage des ailes. De fait, les avions seront toujours propulsés par des réacteurs ou turbopropulseurs, qui génèrent l'électricité, mais ils vont embarquer une puissance électrique croissante, ce qui impose des tensions toujours plus fortes pour optimiser la masse des câblages ainsi qu'une architecture électrique optimisée pour préserver la sécurité de l'avion. Cette évolution, qui conduit à des gains de poids et de consommation énergétique, est pour nous un enjeu majeur de R&D, centré sur la fiabilité et la sécurité.”

“ Pour continuer à proposer les meilleurs produits, nous mobilisons toute la force de notre recherche technologique. ”

Des équipes mobilisées sur l'excellence opérationnelle

“L'amélioration de notre efficacité opérationnelle, en particulier de la ponctualité de nos livraisons, est un de nos autres grands défis qui passe par le changement de nos pratiques dans la sélection de nos fournisseurs et l'organisation de notre chaîne logistique, de la prise de commandes à la livraison. Pour mieux répondre aux attentes de nos clients, nous progressons aussi dans l'harmonisation de nos procédures, en particulier pour les contrats, tout en veillant à préserver la flexibilité, la réactivité et la rapidité d'adaptation héritées de notre culture d'entreprise. Nous avons aussi renforcé notre compétitivité en augmentant nos fabrications dans les pays à coûts compétitifs, Maroc, Tunisie et Mexique. Cette évolution contribue en outre à réduire notre sensibilité aux écarts de change.”



Christian Novella
Directeur Général
de la branche
AeroSafety & Technology

Excellence opérationnelle : de nombreuses initiatives

“Nos équipes développent des solutions à la fois complètes et innovantes qui répondent aux attentes de nos clients et assurent notre développement sur les marchés. En 2011, elles se sont mobilisées, comme toutes les entités du Groupe, sur un défi majeur : celui de l'excellence opérationnelle, avec comme premiers objectifs d'améliorer nos délais de livraison et la qualité de nos produits. De l'optimisation du management à la simplification des process et à l'élimination des tâches sans valeur ajoutée, les initiatives engagées sont nombreuses. Certaines portent déjà leurs fruits. Ainsi, la suppression des temps d'attente et des tâches superflues a réduit de près de 50 % le cycle de fabrication des dégivreurs cousus. Autre exemple : une meilleure organisation des ateliers toboggans a permis de gagner 30 % d'espace. Cette démarche s'élargit actuellement à l'ensemble de notre chaîne d'achat et d'approvisionnement, via le projet transversal du Groupe : ZASCI, Zodiac Aerospace Supply Chain Improvement, dont j'assure le pilotage opérationnel. Plusieurs projets sont engagés depuis l'été 2011.”

“ Nos premiers objectifs opérationnels sont l'amélioration de nos délais de livraison et la qualité de nos produits. ”

Une rentabilité accrue

“Autre défi majeur : l'amélioration de notre rentabilité. Il nous conduit à continuer à accroître nos fabrications sur les sites à coûts compétitifs, comme Soliman en Tunisie et Chihuahua au Mexique, où travaillent à présent 1 000 des 4 500 collaborateurs de notre branche. Dans le même esprit, nous accentuons notre fabrication de parachutes en Afrique du Sud. Autre axe majeur de l'année : l'intégration de la société canadienne Cantwell Cullen, acquise en 2010, et le développement des synergies entre les unités canadiennes, américaines et européennes.”

Le juste milieu entre notre culture entrepreneuriale et une centralisation indispensable à la performance du Groupe

“Nous avons aussi modernisé notre système d'information et de gestion industrielle. En 2011, la majorité des Business Units de la Branche ont migré sur la nouvelle plate-forme M3 du Groupe. Cette évolution a concerné 9 sociétés, 19 sites, une centaine d'entrepôts et 1 500 utilisateurs formés au préalable. De manière plus générale, nous devons trouver le juste milieu entre d'une part, notre culture entrepreneuriale très décentralisée, et d'autre part, la centralisation indispensable pour conduire une R&D de Groupe et élaborer des process de management répondant aux attentes de nos clients.”

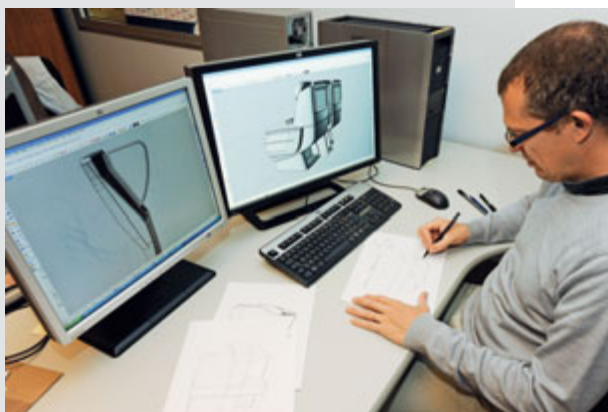
Le ZSTC pour une R&D plus performante et mieux intégrée

Pour améliorer l'efficacité de sa recherche technologique, Zodiac Aerospace a créé en 2010 un collège scientifique et technique : le Zodiac Aerospace Scientific & Technical Council.

Objectifs : disposer des briques scientifiques nécessaires à la bonne réalisation et à la compétitivité de ses programmes de développement, optimiser l'organisation de la recherche dans le Groupe, mieux l'intégrer dans la stratégie des divisions en fournissant à celles-ci un appui méthodologique.

Chaque division s'est ainsi doté d'une feuille de route définissant les briques de base qui lui sont nécessaires et leurs financements ainsi que leurs applications futures. Le ZSTC a aussi contribué à l'émergence d'un réseau maillé d'experts, accessible à toutes les divisions, notamment les plus petites.

En encourageant les échanges entre les experts des différentes branches du Groupe, le ZSTC favorise le développement d'innovations croisées à forte valeur ajoutée. La branche Cabin Interiors a ainsi mis au



point avec AeroSafety & Technology un airbag intégré à un dossier de siège. Elle développe aussi ses échanges avec Aircraft Systems pour rendre les actionneurs de sièges plus légers, plus silencieux et plus sobres en énergie.

De plus, la recherche de financements internationaux de type Fonds européens ou français dans le cadre de l'Investissement d'avenir, qui bénéficient généralement à des projets multimétier et multitechnique, sera facilitée.

TEMPS FORTS

Une année riche en événements

DÉBUT DE CARRIÈRE COMMERCIALE POUR LE BOEING B787

Client de lancement du Boeing B787, All Nippon Airways (ANA) a réceptionné en septembre 2011 le premier de ses 55 appareils commandés. Zodiac Aerospace fournit Boeing pour de nombreux équipements à bord du B787 : intérieurs de cabine, systèmes de distribution électrique primaire, essuie-glaces, toboggans d'évacuation, systèmes de gestion de l'eau et des déchets, protections de câblage, systèmes



oxygène équipage. Zodiac Aerospace fournit aussi à l'ANA tous les sièges de ses B787.



Olivier Zarrouati, entouré des étudiants de l'École Polytechnique primés pour leurs projets innovants.

Lors de la journée de l'innovation de l'École Polytechnique à Paris en septembre 2011, Olivier Zarrouati a remis, pour la première fois, le prix Jean-Louis Gerondeau/Zodiac Aerospace créé avec l'École Polytech-

PREMIERS LAURÉATS DU PRIX JEAN-LOUIS GERONDEAU/ ZODIAC AEROSPACE

nique en hommage à son prédécesseur. "Nous voulions revenir aux fondamentaux : les hommes", explique Olivier Zarrouati. Le Prix Jean-Louis Gerondeau/Zodiac Aerospace vise à favoriser la maturation d'un projet entrepreneurial porté par des élèves, des doctorants ou de jeunes anciens de l'École. Créé à l'initiative de Zodiac Aerospace pour honorer la mémoire de Jean-Louis Gerondeau, ancien Président du Directoire, fortement empreint de l'esprit d'entreprendre, il a récompensé trois projets innovants de création d'entreprise.

TROIS PROJETS PRIMÉS

PIONID : applications pour Smartphones.

SOURCELAB : développement des sources secondaires de particules dans le domaine des interactions laser-plasma.

FO'X : captation de la lumière naturelle pour créer des puits de lumière via des fibres optiques.

SALON DU BOURGET

Le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace Paris le Bourget a ouvert ses portes du 20 au 26 juin 2011. Le stand de Zodiac Aerospace a permis de souligner la place du Groupe au sein de l'industrie aéronautique et spatiale française et d'illustrer les multiples capacités du Groupe : une maquette d'une dizaine de mètres de longueur présentait les dernières nouveautés pour les sièges passagers, notamment le Dragonfly, siège le plus léger du marché, pour les galleys (cuisine) et les équipements de galleys, ou pour les équipements de cockpit (masques à oxygène, voyants, signalisation).



CABIN INTERIORS

FOURNISSEUR EXCLUSIF DES GALLEYS ET RANGEMENTS DES AIRBUS A320

Lors du salon Aircraft Interiors d'avril 2011, Zodiac Aerospace a annoncé sa sélection par Airbus comme fournisseur exclusif des galleys (cuisine) modulaires et des rangements destinés aux appareils de la famille des A320. Point fort de la proposition : un concept de galley modulaire facilitant la configuration initiale des appareils et leur reconfiguration en cas de réaménagement. Premières livraisons prévues mi-2012.



Galley et rangements pour l'Airbus A320.



Maquette "Cabine Premium" présentée pour la première fois au Salon aéronautique de Hambourg de 2011.

TOUJOURS PLUS DE DESIGN ET D'INNOVATION AVEC ZEO

Améliorer la conception et le développement des intérieurs de cabine : telle est la mission de Zeo, nouveau studio de design et d'innovation de la branche Cabin Interiors. Il associe des designers industriels et des ingénieurs de conception avancée et dispose d'un atelier maquette et d'un atelier prototype. Autant d'atouts

pour aller plus loin encore dans l'innovation et en faire profiter le marché. Conçue par Zeo, la première offre intégrée Cabine Premium a été présentée au Salon aéronautique de Hambourg de 2011. Pour l'occasion, une maquette intégrait les sièges et coques, les garnitures de cabine ainsi que l'éclairage.

RETROFIT DE CABINES : COMPÉTENCES RENFORCÉES AVEC L'ACQUISITION DE HEATH TECNA

Avec l'acquisition de la société Heath Tecna, finalisée le 1^{er} septembre 2011, Zodiac Aerospace renforce ses compétences dans le domaine des intérieurs de cabine d'avions commerciaux. Heath Tecna est l'un des principaux acteurs mondiaux pour la conception, la fabrication et la certification d'intérieurs de cabine complexes et intervient pour le réaménagement de cabine (retrofit) comme pour l'équipement d'avions neufs.

HEATHTECNA
AIRCRAFT INTERIOR SOLUTIONS

CRÉATION : 1951

IMPLANTATION :
Bellingham,
État de Washington,
États-Unis

COLLABORATEURS : 600

CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 :
78 millions de dollars



Concept de "social zones" pour l'Airbus A380, dont la conception et le design ont été réalisés par Heath Tecna.

ENVIRONNEMENT

L'IAEG POUR MIEUX STRUCTURER
LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

Avec dix autres groupes industriels mondiaux¹, Zodiac Aerospace a créé l'IAEG², Groupe environnemental aérospatial international, en septembre 2011. Objectifs : aider les sociétés du secteur de l'aérospatiale à mieux prendre en compte les exigences environnementales et sanitaires tou-

jours plus complexes et plus contraignantes, favoriser une approche commune et des réponses harmonisées.

L'IAEG entend aussi promouvoir l'élaboration de normes consensuelles volontaires, pour les déclarations de matières chimiques ou les exigences de reporting, par exemple, et constituer

pour les industriels un forum d'échanges sur leurs différentes démarches dans leurs réponses aux exigences et réglementations environnementales.

¹ Airbus/EADS, Boeing, Bombardier Aéronautique, Dassault Aviation, Embraer, GE Aviation, Northrop Grumman, Rolls-Royce, Safran, United Technologies Corp.

² International Aerospace Environmental Group.

AIRCRAFT SYSTEMS

CERTIFICATION DE LA
DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE
DU BOEING B787

Prononcée fin août 2011 par les autorités américaine (FAA) et européenne (EASA), la certification du système de distribution électrique primaire du Boeing B787 constitue une satisfaction majeure pour les équipes d'Aircraft Systems. Dans le cadre des essais en vol, ECE a mis au point, en concertation avec son partenaire Hamilton Sundstrand, et implémenté sur les équipements de distribution électrique, des modifications qui renforcent la protection vis-à-vis des courts-circuits provoqués par des objets extérieurs. Les équipements modifiés ont été livrés en février 2011 permettant la reprise des essais en vol pour l'obtention de la certification.

CABIN INTERIORS

INAUGURATION
DU CENTRE
BUSINESS JET
À MONTRÉAL

Pièce majeure de la stratégie du Groupe dans les intérieurs d'avions d'affaires, ce centre de 16 000 m², inauguré en septembre 2011, rassemble les opérations dans un seul bâtiment pour gagner en efficacité, avec une capacité suffisante pour la croissance future.



Airbus A400M présenté au Salon aéronautique ILA de Berlin de 2010.

CLÔTURE DES TRAVAUX DE
CERTIFICATION DU **SYSTÈME**
DE JAUGEAGE CARBURANT
DE L'AIRBUS A400M

Après les accords entre les États clients de l'avion de transport militaire A400M, représentés par l'OCCAR³ et Airbus, l'activité de développement liée à cet appareil a été très soutenue. L'objectif d'une certification du système de jaugeage, fin octobre 2011, a pu être atteint grâce à une forte mobilisation de l'ensemble des équipes.

³ Organisation conjointe de coopération en matière d'armement rassemblant la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Belgique, l'Italie et l'Espagne.

CHIFFRES CLÉS

Des résultats supérieurs aux attentes

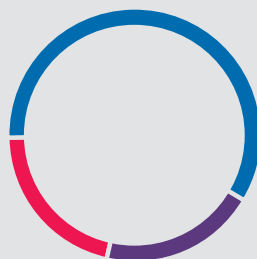
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ⁽¹⁾
2,75 Mds
euros
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT⁽¹⁾
385,7* M
euros

BÉNÉFICE NET PAR ACTION PUBLIÉ

4,58*
euros

*Avant IFRS 3

Répartition du C.A. consolidé par branche d'activité (en pourcentage)



59 %

Cabin Interiors

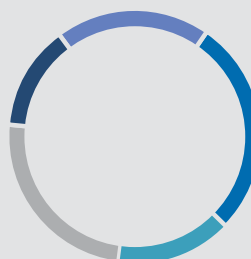
20 %

Aircraft Systems

21 %

AeroSafety & Technology

Répartition du C.A. consolidé par zone géographique (en pourcentage)



13,5 %

France

14,6 %

Autres pays d'Amérique

19,6 %

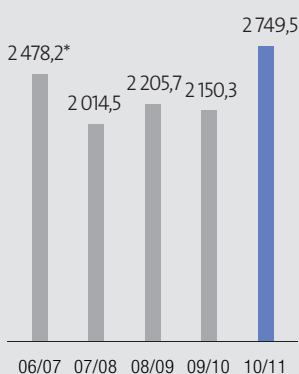
Autres pays d'Europe

24,4 %

Reste du monde

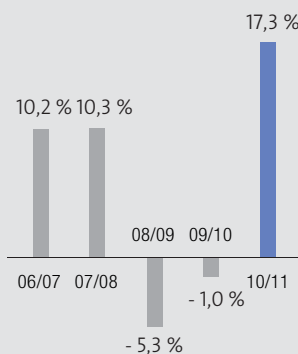
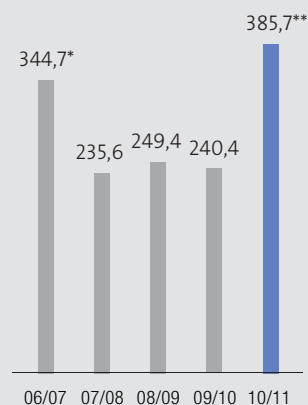
27,9 %

États-Unis

Évolution du C.A. consolidé⁽¹⁾ (en millions d'euros)

* Dont activités Marine cédées 476,2 M€

Taux de croissance organique du C.A. consolidé (en pourcentage)

Évolution du résultat opérationnel courant⁽¹⁾ (en millions d'euros)

* Dont activités Marine cédées 82,1 M€

** Hors impact IFRS 3

(1) Avant reclassement des activités en cours de cession (Driessen Services), soit 14,7 M€ sur le chiffre d'affaires et 0,9 M€ sur le résultat opérationnel courant.



Jean-Jacques Jégou,
Directeur Administratif
et Financier

FINANCES

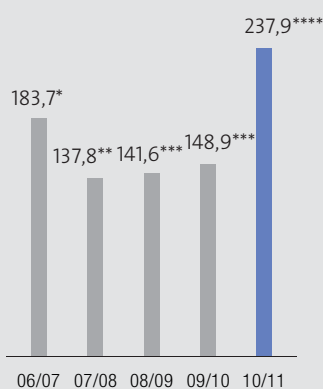
Une rigueur financière assurant la poursuite du développement du Groupe

En début d'exercice 2010/2011, Zodiac Aerospace tablait sur une croissance de 15 % de son chiffre d'affaires hors effet de change et hors nouvelle acquisition (en dehors de celles déjà annoncées : Quinson, Cantwell Cullen et Sell GmbH). Sur ces mêmes bases, le chiffre d'affaires de l'exercice progresse de 28,4 %. En termes de résultat opérationnel courant, nous avons aussi largement dépassé notre attente de taux de marge.

Concernant nos éléments de bilan et d'endettement, nous tablions sur une stabilité des ratios Besoin en Fonds de Roulement sur Chiffre d'affaires (BFR/CA) et Endettement Financier Net sur Résultat Opérationnel Courant avant Amortissements et Provisions (EFN/EBITDA) par rapport à la fin de l'exercice précédent. Au final, ces deux ratios sont en amélioration. Le ratio BFR/CA s'établit à 29,3 % contre 32,7 %, et cette amélioration, conjuguée à une forte croissance du résultat, se traduit par une baisse du ratio EFN/EBITDA, qui passe de 1,7 à 1,3.

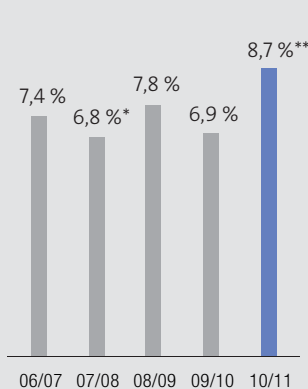
Cette solidité financière permet au Groupe de poursuivre son développement et de financer ses futures acquisitions.

Évolution du résultat net (en millions d'euros)



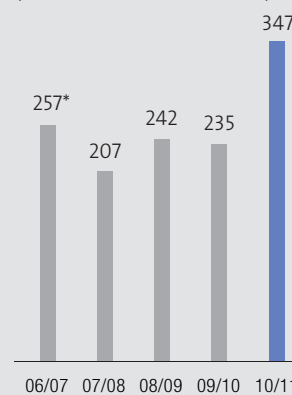
* Dont 42 M€ issus des activités cédées
 ** Hors plus-value de cession des activités Marine (373,6 M€)
 *** Hors impact Marine et frais d'acquisition (IFRS 3)
 **** Hors impact IFRS 3

Évolution de la marge nette (en pourcentage)



* Hors plus-value de cession des activités Marine
 ** Hors impact IFRS 3

Évolution de la marge brute d'autofinancement (en millions d'euros)



* Dont 53,8 M€ au titre des activités cédées

L'ACTION ZODIAC AEROSPACE

Une surperformance boursière

4,58

euros

DE BÉNÉFICE NET
PAR ACTION PUBLIÉ
HORS IFRS 3

1,20

euro

DE DIVIDENDE
NET PAR ACTION
PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE DES
ACTIONNAIRES

56,08

euros

COURS DE L'ACTION
AU 31 AOÛT 2011

UNE PROGRESSION SUPÉRIEURE À 18 %

Du 31 août 2010 au 31 août 2011, le titre Zodiac Aerospace, coté sur Euronext Paris, a surperformé les indices de référence (CAC 40 et SBF 120) : il a affiché une progression de 18,2 % sur la période alors que l'indice SBF 120 reculait de 3,9 % et l'indice CAC 40 de 6,4 %. Alors que les marchés ont été globalement affectés par un flux de nouvelles négatives liées à la crise financière, les titres du secteur aéronautique, dont celui de Zodiac Aerospace, ont bénéficié de statistiques favorables du trafic aérien resté en croissance sur cette période. En outre, les marchés ont aussi salué la publication de résultats de bonne qualité par Zodiac Aerospace.

DES ACTIONNAIRES BIEN INFORMÉS

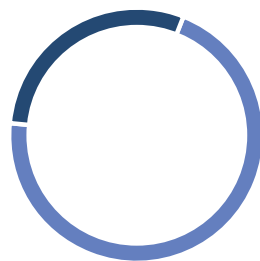
En complément de sa communication régulière lors des Assemblées générales, Zodiac Aerospace développe l'information de ses actionnaires via un espace dédié sur son site Internet <http://www.zodiacaerospace.com>. Cet espace fournit le cours de Bourse en temps réel ainsi qu'une information financière et stratégique complète sur le Groupe.

Le site permet de télécharger les communiqués de presse, le rapport annuel et semestriel ainsi que l'historique des cours de Bourse. Le site Internet donne également accès aux documents (en français et en anglais) qui servent de supports aux présentations de résultats annuels et semestriels auprès des analystes financiers et investisseurs institutionnels. Ces présentations font aussi l'objet d'une diffusion via Internet (webcast audio) dont l'enregistrement est ensuite mis à disposition sur le site Internet de Zodiac Aerospace.

CAPITAL SOCIAL

Au 31 août 2011, le capital social de Zodiac Aerospace s'élevait à 11 348 887, 80 euros répartis en 56 744 439 actions. Ce capital a augmenté par la création d'actions, suite à la levée de stock-options. Il est à noter que les 56 744 439 actions incluent les 2 780 000 actions autodétenues par le Groupe. Les informations détaillées sur le capital, la dilution potentielle et les plans de stock-options figurent dans la partie "Information des actionnaires" du rapport annuel 2010-2011, en pages 16 et 17.

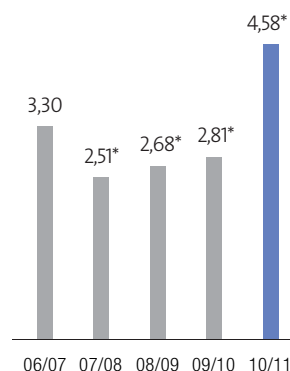
Répartition du capital au 31 août 2011 (en pourcentage)



29,5 %
Familles /
droits de vote
40,5 %

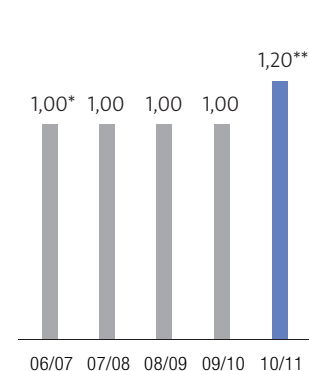
70,5 %
Flottant /
droits de vote
59,5 %

Évolution du bénéfice net par action (en euros)



* Hors impact Marine et IFRS 3

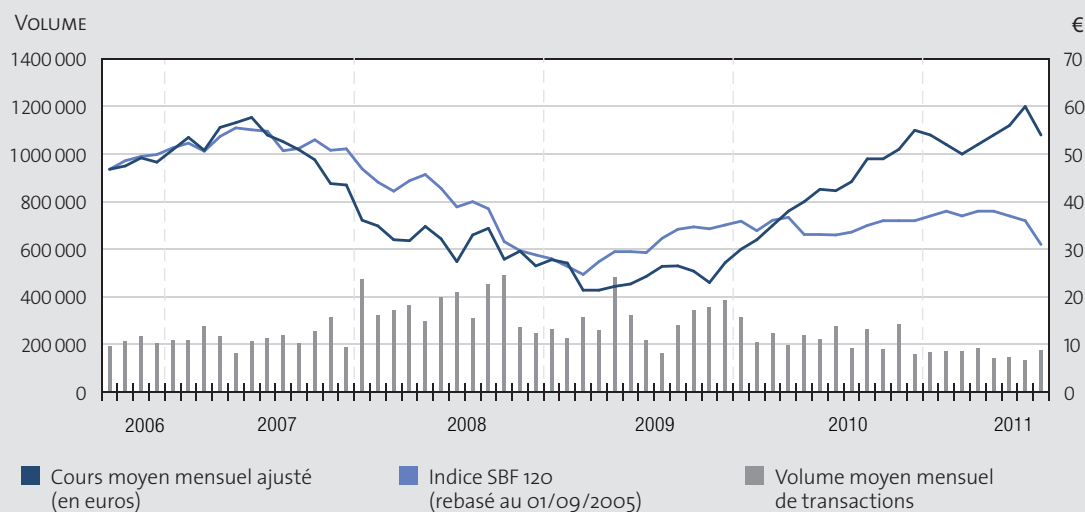
Évolution du dividende net par action (en euros)



* Dividende ordinaire

** Proposé au vote des actionnaires

Évolution de l'action Zodiac Aerospace 2006-2011



Cotée sur le Marché Euronext Paris, l'action Zodiac Aerospace entre dans la composition de plusieurs indices boursiers multisectoriels : CAC Aerospace & Defense, CAC Industrials, CAC Mid&Small 190, CAC Mid 100, CAC IT, CAC IT 20, NEXT 150, Dow Jones Euro Stoxx, Dow Jones Euro Stoxx Industrial, Dow Jones Global Industrials, Dow Jones Stoxx 600, Euronext Next 150, SBF 250, SBF 120, SBF 80.

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

Dans la classification ICB, elle fait partie du secteur 2700 – Biens et Services industriels, et du segment 2710 – Aéronautique et Défense.

- Code Euronext / ISIN : FRO000125684
- Code Memo : ZC



CONTACTS

Via le site web :
www.zodiacaerospace.com

Par courrier :
 ZODIAC AEROSPACE
 Service Actionnaires
 61, rue Pierre Curie - BP 1
 78373 Plaisir Cedex

Par mail :
actionnaires@zodiacaerospace.com

Statistiques boursières

	Exercice 2006/2007	Exercice 2007/2008	Exercice 2008/2009	Exercice 2009/2010	Exercice 2010/2011
COURS EXTRÊMES (COURS DE CLÔTURE) EN EUROS					
- Plus haut	60,47	53,47	36,67	47,89	62,39
- Plus bas	45,16	25,15	18,85	22,41	44,95
Cours au 31 août	53,00	34,30	26,46	47,43	56,08
Nombre d'actions au 31 août	55 583 047	55 667 704	55 708 078	56 174 207	56 744 439
Capitalisation boursière en k€ au 31 août	2 945 901	1 909 402	1 474 036	2 664 343	3 182 228
VOLUME MOYEN DES TRANSACTIONS PAR SÉANCE					
- Titres	225 065	325 065	310 140	270 555	180 893
- Capitaux en k€	12 101,74	11 694,00	8 118,14	8 807,44	9 446,91

Des expertises de pointe

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DU CONFORT ET DE LA VIE À BORD DES AÉRONEFS, AUX PROGRÈS TECHNOLOGIQUES DES SYSTÈMES EMBARQUÉS ET À UNE PLUS GRANDE SÉCURITÉ DU TRANSPORT AÉRIEN



CABIN INTERIORS

Une offre globale pour un aménagement cabine cohérent jusqu'à la réalisation d'intérieurs "clés en main"

Sièges :

- 01. Sièges passagers classe Première/Affaires.
- 02. Sièges passagers classe économique.
- 03. Sièges pilotes et équipages.

SIT – Seat integrated

Technology :

- 04. Systèmes de divertissement à bord (IFE).

Systèmes de cabine intégrés :

- 05. Cloisons, portes.
- 06. Coffres à bagages.
- 07. Panneaux d'habillage et de protection.
- 08. Isolation phonique.
- 09. Zone de repos pour équipage.

10. Blocs services passagers.

- 11. Conditionnement d'air.
- 12. Éclairages de cabine, éclairages de secours.
- 13. Centre de contrôle vidéo, communication passager.
- 14. Détection de fumée, extinction d'incendie.

Galleys et équipements :

- 15. Galleys, équipements électriques alimentaires.
- 16. Chariots.
- 17. Containers, équipements Cargo.

Systèmes de cabine et équipements & Contrôles cabine :

- 18. Distribution et traitements des eaux.
- 19. Sanitaires.
- 20. Compacteur de déchets.

AIRCRAFT SYSTEMS

Des équipements et systèmes de haute technologie au service des fonctions essentielles des aéronefs

Distribution et gestion de la puissance électrique :

- 20. Cœur électrique et distribution.
- #### Éclairages et commandes de signalisation :
- 21. Tableau de bord, affichages.
 - 22. Éclairages extérieurs.
 - 23. Essuie-glaces.

Systèmes carburant, jaugeage et inertage :

- 24. Systèmes de jaugeage.
 - 25. Systèmes d'inertage des réservoirs de carburant, pompes, vannes, circuits.
- Systèmes de ravitaillement en vol et au sol.

Surveillance et gestion de systèmes :

- 26. Calculateurs embarqués, interfaces homme-machine, indicateurs.

Systèmes oxygène :

- 27. Régulation, stockage, générateurs d'oxygène, masques.

Hydraulique et régulation :

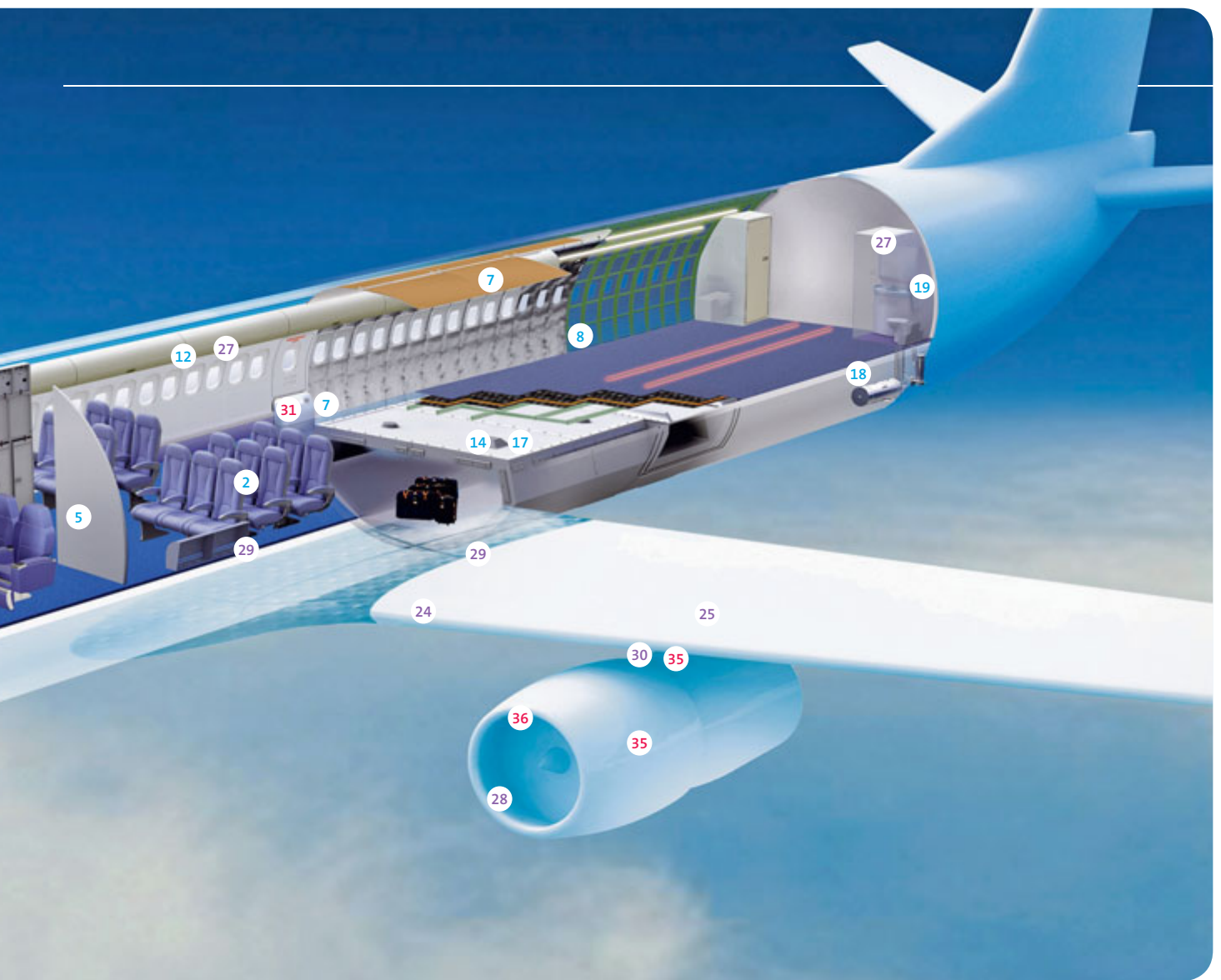
- 28. Servovalves, vannes, vérins.

Actionneurs, capteurs et moteurs :

- 29. Actionneurs et moteurs électriques, capteurs de position et de mesure.

Raccords et équipements de gestion des fluides :

- 30. Raccords, valves.



AEROSAFETY & TECHNOLOGY

Des systèmes complets pour la protection, le sauvetage, la télémessure et les télécommunications

Systèmes d'évacuation d'urgence :

- 31. Toboggans d'évacuation.
- 32. Gilets, radeaux de sauvetage.

Flottabilités d'hélicoptères.

- 33. Cordes d'évacuation.

Systèmes d'interconnexion :

- 34. Composants électriques : raccords, gaines, protections.
- 35. Harnais électriques.

Systèmes d'arrêt d'urgence : Barrières d'arrêt, câbles, EMAS (Engineered Material Arresting System).

Systèmes et technologies d'élastomères :

- Réservoirs.
- Dégivresseurs.

Systèmes de parachutes

et de protection : Parachutes, systèmes d'aérolargage. Equipements de siège éjectable. Combinaisons anti-G.

Télémessure et

télécommunication :

- 36. Télémessure embarquée.
 - 37. Calculateur.
- "Airbags" : sacs de sécurité gonflables pour l'industrie automobile.

ZODIAC SERVICES

Parce que les supports technique et après-vente sont stratégiques pour le secteur aéronautique

Zodiac Services a été créé pour assurer aux compagnies aériennes les meilleures performances en termes de disponibilité des composants d'aéronefs et de soutien opérationnel. Zodiac Services apporte ainsi des solutions adaptées et une haute qualité de service :

- **Gamme complète de services** : Zodiac Services offre un large éventail de services après-vente incluant rechanges,

solutions de maintenance, retfits et formations techniques.

- **Réactivité accrue et meilleure proximité** : Zodiac Services propose son réseau mondial de services de réparation et de distribution de pièces de rechange, proche des compagnies aériennes, assurant ainsi une véritable réactivité dans les processus de livraison et de maintenance.

www.services.zodiacaerospace.com

**SIÈGE ÉCO
DRAGONFLY**

Pesant seulement 7,5 kg par passager, ce siège est le plus léger de l'industrie et est aussi conçu avec 85 % de composants recyclables.



Cette progression résulte de l'intégration sur onze mois de Sell, spécialiste des galley et inserts (+ 16,6 %), et d'une forte croissance organique (+ 23,6 %) portée par la montée en production de nouveaux avions, la bonne tenue des activités de retrofit et les progrès de productivité. Finalisée en septembre 2011, l'acquisition de Heath Tecna vient renforcer les compétences de la branche Cabin Interiors pour les intérieurs de cabine complexes.

**INTÉRIEURS INTÉGRÉS : LEADER MONDIAL
DE L'AMÉNAGEMENT DE CABINES**

Zodiac Aerospace fournit aux constructeurs et compagnies aériennes des cabines d'avions intégrées complètes floor to floor (du sol au plafond). Portée par la montée en production du Boeing B787 et de l'Airbus A380, la branche Cabin Interiors a connu une forte activité avec une offre quasi complète pour les revêtements intérieurs du Boeing B787 (cloisons latérales, panneaux de plafond, etc.), les escaliers avant et arrière et la zone de repos de l'équipage de l'A380.

L'activité a aussi progressé dans le développement et la certification de la cabine intégrée du C Series de Bombardier et dans le développement des intérieurs des Lear85 et HondaJet. Les livraisons pour

CABIN INTERIORS

La pertinence d'une offre complète

AVEC UNE HAUSSE DE 39,5 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES,
LA BRANCHE CABIN INTERIORS A RÉALISÉ UN TRÈS BON EXERCICE.

CHIFFRE
D'AFFAIRES⁽¹⁾
1 614,6
millions d'euros
PART DANS LE
CHIFFRE D'AFFAIRES
GROUPE
59
%
EFFECTIFS
DANS LE MONDE
12 653
collaborateurs
MARGE
OPÉRATIONNELLE
15,7
%
RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL
COURANT⁽¹⁾
252,9
millions d'euros

(1) Avant reclassement des activités en cours de cession (Driessen Services), soit 14,7 M€ sur le chiffre d'affaires et 0,9 M€ sur le résultat opérationnel courant.

l'Embraer 170/190, le Bombardier CRJ, le Dash 8 ainsi que pour plusieurs programmes de jet d'affaires, se sont poursuivies. En soutien à la croissance de ce secteur, un centre dédié à l'aménagement intérieur d'avions d'affaires a été ouvert à Montréal. La production du nouveau système de coffre à bagages allégé de l'Airbus A330/340 a aussi été engagée. Autre avancée prometteuse : la certification d'un matériau innovant pour rénover les cloisons du Boeing B757 d'American Airlines. Ce nouveau matériau 100 % recyclable améliore considérablement les coûts, le poids, l'acoustique et la performance thermique.

GALLEYS : DES SOLUTIONS COMPLEXES ET PERSONNALISÉES

Portée par la hausse des productions de Boeing et d'Airbus, l'activité galleys (cuisine) continue de progresser, en particulier sur le segment des gros-porteurs où la branche Cabin Interiors offre des solutions très complexes et personnalisées, notamment pour le Boeing B777 et les Airbus A380 et A330. L'activité a aussi bénéficié du repositionnement dans la gestion des programmes et dans l'ingénierie. Avec pour objectif l'excellence opérationnelle, l'accent est mis sur la hausse des capacités pour satisfaire la demande future ainsi que sur les synergies dans les approvisionnements pour réduire les coûts.

Avec plus de 175 configurations précertifiées, la gamme de Galleys MaxFlex pour avions monocouloir suscite toujours un vif intérêt. En Europe, l'activité est restée soutenue et Airbus a retenu le Groupe comme fournisseur exclusif pour son A320. Aux États-Unis, malgré le lancement de la gamme MaxFlex II et les modifications de produits dues aux exigences plus strictes de la FAA, les délais de livraisons étaient à nouveau respectés à 100 % en fin d'exercice. ●●●

POIDS PLUMES POUR AVIONS GROS-ORTEURS

- Jusqu'à - 75 kg avec la nouvelle génération de galleys inserts
- Jusqu'à - 150 kg avec le chariot Hybrite
- Jusqu'à - 600 kg avec le conteneur cargo Herculite pour un avion entièrement conteneurisé

ZODIAC SERVICES

PLUS PROCHE, PLUS EFFICACE

En accentuant le développement de ses activités réparations, Zodiac Services offre un service de proximité à ses grands clients basés en Europe et au Moyen-Orient. Ainsi, la station de réparation des toilettes et des compacteurs de déchets Monogram Systems de Mitry-Mory a emménagé fin 2011 à Roissy-en-France dans un nouveau bâtiment, plus grand et plus moderne. Objectifs : poursuivre l'amélioration des performances engagée avec les chantiers Lean et intégrer de nouvelles activités réparations. Autres projets conduits avec succès avec Monogram Systems : l'ouverture à Dubaï, en septembre et octobre 2011, de stations pour réparer les toilettes et les systèmes de réfrigération du Boeing B777. Une ouverture saluée par les compagnies aériennes et qui a permis de livrer les premières réparations dans un délai record de cinq jours.

PRINCIPALES ENTITÉS

C&D Adder (Colomiers en France)
C&D Zodiac (Huntington CA, Garden Grove CA, LaPalma CA, Ontario CA, Rancho Cucamonga CA, Santa Maria CA et Marysville WA aux États-Unis, Jacarei au Brésil, Québec au Canada)
Driessen (Alkmaar aux Pays-Bas, Houston TX, Garden Grove CA et Seattle WA aux États-Unis, Amphur

Muang Lamphun et Samutprakarn en Thaïlande, Singapour, Plzeň en République tchèque, Surrey en Angleterre)
EVAC (Wedel en Allemagne, Shanghai en Chine)
Monogram Sytems (Carson CA, Provo UT et Everett WA aux États-Unis)
Sell (Herborn et Buxtehude en

Allemagne, Colomiers en France)
Sicma Aero Seat (Issoudun, Roissy et Colomiers en France, Hambourg en Allemagne, Everett WA aux États-Unis)
SIT (Plaisir en France)
Weber Aircraft (Gainesville TX aux États-Unis)
Zodiac Cabin Controls (Hambourg en Allemagne)



...

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'INSERTS

Plus légère, la nouvelle génération d'équipements culinaires (galley inserts), commercialisée dès 2012, a mobilisé d'importants investissements. Pour l'A350 XWB, les nouveaux inserts seront aussi plus légers, plus fiables et produiront des aliments plus goûteux. Reliés électriquement à un même réseau, ils partageront un système de contrôle centralisé très innovant en cours de développement. Cette nouvelle ligne de produits fait l'objet d'un design moderne et élégant, et possède une interface de commande très intuitive.

Produits phares du marché, les compacteurs de déchets et systèmes de réfrigération de Cabin Interiors ont été retenus en 2011 par de nombreuses compagnies aériennes. Deux contrats majeurs ont notamment été conclus avec Emirates Airlines : l'un pour la fourniture des systèmes de réfrigération de ses nouveaux Boeing B777, l'autre pour la rénovation des compacteurs de ses Boeing B777 et de ses Airbus A330 et A340.

De même, l'activité trolleys a connu une forte croissance liée au succès du Hybrite, un chariot élégant, ultraléger, disponible dans de multiples configurations et entièrement recyclable. Quant à Herculite, conteneur cargo en matériaux composites et recyclables, il a bénéficié de la forte reprise du fret aérien et continue de progresser sur le marché dont il est leader avec 15 % des parts. Atout majeur : sa légèreté.



Trolley Hybrite personnalisable.

SIÈGES : DES PRODUITS TOUJOURS PLUS CONFORTABLES ET LÉGERS

Amélioration du confort et de l'ergonomie, réduction de poids, design personnalisé, fiabilité, sécurité : l'innovation continue est la clé du succès du Groupe, leader mondial du marché. De plus en plus localisée dans les pays à coûts compétitifs, Tunisie et Mexique, la production a dépassé 140 000 sièges durant l'exercice. Cabin Interiors a élargi sa gamme avec Dragonfly, le siège de classe économique le plus léger du marché (7,5 kg), décliné en plusieurs versions. De son côté, le siège SlimPlus augmente le confort et l'espace des passagers des avions régionaux à un poids réduit. Les livraisons de sièges-lits Cirrus, qui répondent à une clientèle de classe affaires toujours plus exigeante, ont été soutenues. Son implantation en épi dans la cabine accroît l'espace disponible et donne au passager un accès direct à l'allée. Avec sa géométrie variable, il est aussi très polyvalent. ■

INNOVATION**SiT : UNE ARCHITECTURE SIMPLIFIÉE POUR ALLÉGER LES AVIONS ET BAISSER LES COÛTS****Une diversification ferroviaire**

Basée à Wedel en Allemagne, Evac GmbH développe et commercialise des systèmes sanitaires pour trains, utilisant la technologie d'aspiration, dérivée de l'aéronautique. Sa gamme complète de produits, du composant de base au système intégré, et sa capacité à innover, lui ont permis de devenir le leader mondial de ce marché. www.evac-train.com

Audio et vidéo à la demande, jeux, géolocalisation, services aux passagers :

SiT (Seat in Technology) est le nouveau système de divertissement IFE (In Flight Entertainment) à bord de Zodiac Aerospace. À la différence des autres systèmes IFE, il recourt à des lecteurs autonomes équipés d'écrans tactiles (8 à 15 pouces) intégrés dans le siège avec le contenu média. SiT ne nécessite donc pas de serveur pour diffuser les flux de données média aux écrans. Seule une interface avec le réseau de l'avion est nécessaire pour le système de service aux passagers, les fonctions de sécurité

et pour d'éventuelles applications supplémentaires comme une caméra externe.

Son architecture simplifiée réduit de près de 50 % sa masse par rapport à l'offre existante. Sa simplicité et sa maintenance réduite diminuent significativement les coûts de possession. Autre avantage : une fiabilité accrue, offrant aux passagers l'assurance d'une disponibilité élevée. Opérationnel sur Royal Jordanian et South African Airways, SiT a été retenu en 2011 par Corsairfly pour ses Airbus A330 et Boeing B747, avions neufs et retrofit.

Publicité parue dans le magazine Aircraft Interiors International, en mars 2011.



The height of sophistication and functionality hovers at around 40,000 feet.

Innovation from the Pioneers of Cabin Integration.

Visit Zodiac Aerospace - Hall 7 Stand 7D50

CABIN INTERIORS

ADDER • C&D ZODIAC • DRIESSEN • MONOGRAM SYSTEMS • SELL GmbH • SICMA AERO SEAT • SIT • WEBER AIRCRAFT • ZODIAC CABIN CONTROLS
zodiacaerospace.com

ZODIAC
AEROSPACE 

AIRCRAFT SYSTEMS

Une dynamique de croissance et d'innovation

LA BRANCHE AIRCRAFT SYSTEMS A RÉALISÉ UN EXERCICE TRÈS SATISFAISANT, AFFICHANT UNE CROISSANCE DE 17,1 % ET DE 15,3 % À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS.



CŒUR ÉLECTRIQUE
pour le Boeing B787.

Elle bénéficie de la reprise des livraisons auprès des constructeurs d'avions d'affaires, de la montée en cadence des programmes d'avions commerciaux, Airbus A320 et A380 par exemple, du dynamisme des activités d'après vente de Zodiac Services et de la consolidation en année pleine de Quinson. Les progrès de productivité ainsi qu'une bonne couverture des risques de change contribuent aussi à ces performances.

LEADER MONDIAL DE LA DISTRIBUTION ÉLECTRIQUE

La branche Aircraft Systems a clos le développement de la distribution électrique primaire du Boeing B787 et poursuivi celui de la distribution électrique primaire et secondaire de l'Airbus A350 XWB. En coopération avec Hamilton Sundstrand, elle s'est vu confier la distribution électrique primaire du CSeries de Bombardier, un avion de 100 places, et le système de distribution électrique des Global 7000 et 8000, derniers-nés des avions d'affaires haut de gamme de Bombardier.

CHIFFRE D'AFFAIRES

563,2
millions d'euros

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

20
%

EFFECTIFS DANS LE MONDE

3 841
collaborateurs

MARGE OPÉRATIONNELLE

13,4
%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

75,2
millions d'euros

CARBURANT : UN SYSTÈME INNOVANT POUR L'INERTAGE DES RÉSERVOIRS

Avec une expérience mondialement reconnue dans les systèmes de circulation et de jaugeage de carburant pour avions et hélicoptères ainsi que dans l'inertage des réservoirs, la branche Aircraft Systems est un des seuls fournisseurs mondiaux à proposer aux avionneurs des systèmes complets de gestion de carburant.

Sélectionnée par Mitsubishi pour son MRJ en 2008 et par le Russe Irkut, pour son MC-21 en 2009, elle a été retenue en 2010 par le Canadien Bombardier pour ses Global 7000 et 8000 et leur fournira les systèmes de circulation de carburant et de jaugeage ainsi que son nouveau système d'inertage centré sur un pack OBIGGS. Le système proposé inclut aussi le système de distribution du gaz dans les réservoirs et le contrôleur qui assure la bonne opération du système complet.

Imposé depuis 2008 par les autorités américaines sur la majorité des avions sortant de chaînes de production, ce système sera installé en retrofit entre 2011 et 2017 sur les avions de même type déjà en service dans les compagnies aériennes.

LE NOUVEAU SYSTÈME D'INERTAGE, développé et testé sur la plate-forme d'essais de Roche-la-Molière, recourt à une technologie de séparation des gaz par membrane polymère pour produire un gaz inerte (pauvre en oxygène). La présence de ce gaz dans les réservoirs réduit considérablement le risque d'explosion du carburant.

OXYGÈNE : UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE GÉNÉRATEUR CHIMIQUE

Équipements de stockage, de distribution et de régulation de l'oxygène, générateurs chimiques, masques pour équipages, passagers et pilotes militaires : la branche Aircraft Systems propose une offre globale et prend en charge des systèmes complets pour tous les types d'appareils. ●●●

ZODIAC SERVICES

SUCCÈS DES NOUVELLES GAMMES DE PRODUITS OXYGÈNE

Beaucoup plus légères car en fibre de carbone, les nouvelles bouteilles d'oxygène du Groupe, qu'elles soient portables ou destinées au stockage fixe, suscitent l'intérêt croissant des compagnies aériennes toujours soucieuses d'alléger leurs avions pour réduire leur consommation de carburant. La récente gamme de générateurs d'oxygène chimiques procure, elle aussi, un gain de masse en y ajoutant un avantage environnemental lié à la suppression du baryum.

Partout dans le monde, Zodiac Services assure la promotion de ces produits et les premiers succès sont au rendez-vous. En témoigne la signature d'un contrat d'exclusivité avec une compagnie majeure pour tous les générateurs chimiques de sa flotte et d'un autre contrat pour fournir l'ensemble de ces produits à une autre compagnie. Des succès portés par l'équipe marketing, les équipementiers et par les forces de vente sur le terrain à travers le monde.



PRINCIPALES ENTITÉS
AVOX Systems
 (Lancaster NY aux États-Unis)
ECE (Besançon, Niort et Paris en France)
IDD Aerospace
 (Redmont WA aux États-Unis)



IN-Flex et Quinson (Soignolles-en-France)
IN-LHC (Châteaudun en France)
Intertechnique (Plaisir et Roche-la-Molière en France)
Precilec (Aubervilliers, Auxerre et Châtellerault en France)



↙ Fiche technique du masque à oxygène convertible EROS MLD20-1 pour équipage.

EROS® CREW OXYGEN MASK CONVERTIBLE MLD20-1 SERIES



INTERTECHNIQUE

AIRCRAFT SYSTEMS
Oxygen Systems 

**ZODIAC
AEROSPACE** 



Atelier d'assemblage de contacteurs pour cœur électrique dans l'usine de Niort.

...

Elle a été retenue pour le système d'oxygène passagers du Comac 919 et l'ensemble des systèmes oxygène passagers et pilotes des Bombardier Global 7000 et 8000. Elle a également certifié les lunettes détachables de ses masques Eros pour les Boeing B747-8 et B787 et a livré à ce constructeur les masques du P8-Poseidon entré en service en 2011. Autre avancée de l'année : la certification d'une nouvelle génération de générateur chimique d'oxygène, aux performances améliorées, moins encombrant et plus léger, en association avec de nouveaux masques à haute efficacité.

CAPTEURS ET SYSTÈMES DE GESTION : PERCÉE CONFIRMÉE

Aircraft Systems a poursuivi sa percée dans le domaine des calculateurs et des logiciels applicatifs. Airbus a ainsi retenu ses solutions pour la gestion des fonctions électriques, de dégivrage et d'interface moteur de l'A350 XWB. Plusieurs calculateurs ont aussi été développés, notamment pour les systèmes d'inertage, de dégivrage pneumatique et de régulation de l'oxygène de l'A350 XWB.

Succès commerciaux pour les actionneurs de siège

Co-leader mondial des systèmes électriques d'actionnement de sièges, Aircraft Systems bénéficie d'un beau carnet de commandes. Elle équipera les sièges retenus par Emirates Airlines pour son deuxième lot d'Airbus A380 ainsi que ceux de Cathay Pacific, Singapour Airlines, Delta Airlines, American Airlines, Qatar Airways et Lufthansa pour le retrofit de l'ensemble de leurs flottes.

DES SOLUTIONS TACTILES POUR COCKPIT

Tout en poursuivant le développement du système d'éclairage extérieur et du système d'essuie-glaces pendulaire de l'Airbus A350 XWB, Aircraft Systems a achevé le développement des tableaux supérieurs des cockpits des Gulfstream G650 et G280 et celui de la commande de train et du système d'essuie-glace du Boeing B787. La branche conçoit et réalise aussi des solutions tactiles pour cockpit et des systèmes d'éclairage à base de Power Leds, en particulier pour les projecteurs d'atterrissage. ■

INNOVATION

UNE PUISSANCE ÉLECTRIQUE EMBARQUÉE CROISSANTE

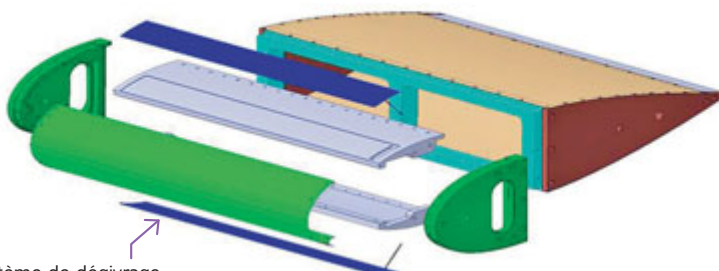
Leader mondial de la distribution électrique, la branche Aircraft Systems prépare l'avion du futur qui sera davantage électrique et utilisera des réseaux haute tension pour transporter de l'énergie à bord en limitant la masse. De nouveaux défis sont à relever.

Ainsi, de nouveaux composants de commutation et de protection de ces réseaux, employant en particulier des technologies statiques, sont à l'étude.

Les travaux portent aussi sur l'intégration des composants et convertisseurs dans un volume réduit pour offrir des solutions adaptées malgré l'augmentation de la puissance à véhiculer et à dissiper.

La préparation de l'avion plus électrique nécessite, pour certains systèmes, des technologies

innovantes, comme le système de dégivrage Hybrid Low Power – HYLIPS® développé par Aircraft Systems qui combine deux techniques de dégivrage : l'une électrothermique, l'autre électroexpulse. En parallèle, Aircraft Systems a développé et testé un capteur de conditions givrantes conforme aux dernières normes de détection de givre. En marge de l'avion plus électrique, la branche participe à la préparation de l'avionique modulaire de 2^e génération en développant plusieurs concepts de concentrateurs de données (RDC) couplés à des fonctions de commutation de petite puissance. Ces RDC intègrent une capacité de calcul permettant d'héberger des fonctions locales de gestion de boucle courte temps réel.



Système de dégivrage Hybrid Low Power – HYLIPS®.

AEROSAFETY & TECHNOLOGY

La performance technique et commerciale

LA PERFORMANCE DE LA BRANCHE AEROSAFETY & TECHNOLOGY A ÉTÉ PRINCIPALEMENT PORTÉE PAR LA CROISSANCE DES ACTIVITÉS SYSTÈMES D'ÉVACUATION, SYSTÈMES D'ARRÊT D'URGENCE, SYSTÈMES DE DÉCÉLÉRATION.



↙ **SYSTÈME DE FLOTTABILITÉ - RADEAU**
combiné pour le B429
de Bell Helicopter.

L'intégration de la société canadienne Cantwell Cullen au sein des Systèmes d'Interconnexion a également contribué à ces bons résultats. Hors activité Airbags, le chiffre d'affaires augmente de 15,3 %, et de 6,9 % à périmètre et taux de change constants.

TOBOGGANS D'ÉVACUATION D'AVIONS CIVILS ET FLOTTABILITÉS DE SECOURS D'HÉLICOPTÈRES : UN LEADERSHIP MONDIAL

Dans le domaine des toboggans d'évacuation d'avions civils, AeroSafety & Technology a connu une activité très soutenue avec les hausses de cadences des avionneurs, pour l'Airbus A320 et le Boeing B777 notamment, et la livraison à Boeing des premiers toboggans de série du Boeing B787 pour la compagnie All Nippon Airways. Retenue

CHIFFRE D'AFFAIRES

571,7
millions d'euros

PART DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE

21
%

EFFECTIFS DANS LE MONDE

4 579
collaborateurs

MARGE OPÉRATIONNELLE

11,7
%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

67,1
millions d'euros

cette année par le Russe Irkut pour son MC-21 et par le Chinois COMAC pour son C919, la branche développe aussi les toboggans de l'Airbus A350 XWB et du C-Series de Bombardier. En 2011, elle a également livré les toboggans du B747-8, deux produits brevetés très innovants : celui du pont supérieur est doté d'une arche gonflable de renforcement et celui du pont inférieur d'un système de déploiement à géométrie variable. Dans le cadre du programme CORAC financé en partie par la DGAC¹, elle développe, avec des partenaires industriels, des produits axés sur l'utilisation de nouveaux matériaux et les nouvelles technologies de fabrication.

Inventeur de la flottabilité de secours d'hélicoptère, le Groupe remporte aussi des succès dans ce domaine. Associant, en un seul package, une flottabilité et un radeau, le nouveau système de flottabilité-radeau a été livré à Bell Helicopter pour son B429 qui a effectué son premier vol commercial durant l'été 2011. Les flottabilités du nouvel hélicoptère Eurocopter EC175 et de sa version chinoise, le Z-15, sont en cours de développement. L'exercice a également été marqué par la livraison du système de flottabilité du NH90, hélicoptère militaire de NH Industries.

¹ Direction générale de l'aviation civile.

SYSTÈMES D'ARRÊT D'URGENCE : BONNE PERFORMANCE DANS UNE CONJONCTURE DIFFICILE

Malgré la baisse des budgets militaires, AeroSafety & Technology, leader mondial des systèmes d'arrêt d'urgence (absorbeurs d'énergie, systèmes à brin ou à filet, etc.), enregistre de bons résultats portés en particulier par le succès du SMARTarrest, nouveau système piloté par ordinateur. Plusieurs contrats importants, notamment au Canada et en Inde, ont été remportés. Dans le secteur civil, les contraintes budgétaires des aéroports américains ●●●

LE SYSTÈME EMAS EN CHIFFRES

- 55 systèmes opérationnels aux États-Unis
- 5 systèmes opérationnels en Espagne, en Chine et à Taiwan
- 100 % de succès pour les 8 systèmes ayant servi en conditions réelles depuis 1999

ZODIAC SERVICES

TOBOGGANS D'ÉVACUATION D'URGENCE : FORTE CROISSANCE DES CAPACITÉS DE RÉPARATION

L'obligation de contrôler, tous les trois ans environ, les systèmes de gonflage et de déploiement des toboggans entraîne, avec la croissance des flottes, des besoins grandissants de maintenance, entretien et réparation. Avec ses huit stations de réparation, en Europe (Braithree, Ars), aux États-Unis (Atlanta, Belmar, Van Nuys), au Moyen-Orient (Abu Dhabi) et en Asie (Singapour, Tianjin), Zodiac Services dispose d'une couverture mondiale qu'il continue de renforcer : ouverture d'une station à Abu Dhabi pour réparer les toboggans du Boeing B777 et de l'Airbus A320, développement des capacités à Ars pour les toboggans du Boeing B787 et, prochainement, à Braithree pour ceux du Boeing B777. Chaque station a une liste de capacités regroupant les équipements qu'elle est autorisée à réparer après audit et certification par les autorités compétentes. Points forts de Zodiac Services : ses équipements et outillages (bancs de tests, etc.), mais aussi la formation et l'habilitation de ses équipes.

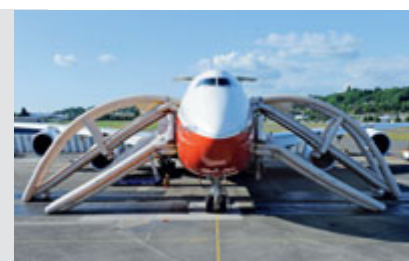


PRINCIPALES ENTITÉS

Aérazur (Caudebec-les-Elbeuf, Cognac, Joué-lès-Tours, Loches, Merpins, Plaisir et Saint-Crépin-Ibouvillers en France)
Air Cruisers (Belmar NJ et Liberty MS aux États-Unis, Chihuahua au Mexique)
Cantwell Cullen & Company (Oakville et London au Canada)

ESCO (Aston PA et Logan Township NJ aux États-Unis)
Core International (Santa Rosa CA aux États-Unis, Chihuahua au Mexique)
PISA (Durban en Afrique du Sud)
Pioneer Aerospace Corporation (Columbia MS, Milton FL et South Windsor CT aux États-Unis)

Zodiac Automotive Division (Joué-lès-Tours et Pusignan en France, Soliman en Tunisie)
Zodiac Data Systems (Bretteville, Les Ulis et La Teste en France, Bergisch Gladbach en Allemagne, Alpharetta GA aux États-Unis)



••• ont ralenti les ventes d'EMASMAX², système d'arrêt d'urgence développé par le Groupe pour les aéroports commerciaux. L'accent porte donc sur les marchés émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil qui s'équipent de nouveaux aéroports.

SYSTÈMES D'INTERCONNEXION : MONTÉE EN CADENCE DES FABRICATIONS

Leader mondial du secteur, AeroSafety & Technology a bénéficié de la montée en cadence des fabrications pour des programmes majeurs, en particulier les harnais de trains d'atterrissage des A320, A380, B737 et B787.

La branche a développé une expertise reconnue pour les produits de protection et d'interconnexion hydraulique et électrique utilisés dans d'autres systèmes, tels que le dégivrage des pâles d'hélicoptères, la distribution de signaux ou l'alimentation électrique dans les fluides. Elle poursuit ainsi la fabrication des harnais des réservoirs de carburant et du système de dégivrage des pales de l'hélicoptère NH90. Ses sites de fabrication de Loches et Slough en Europe, et de Soliman en Tunisie ont connu une forte activité.

ÉLASTOMÈRES : SUCCÈS COMMERCIAUX AU RENDEZ-VOUS

Leader européen des systèmes carburant d'hélicoptères, AeroSafety & Technology a consolidé ses positions sur ce marché et remporté des contrats notamment pour les nouveaux programmes russes : KA-226T de Kamov et MI-38 de MIL. Retenue par Eurocopter pour son EC175, la branche développe aussi le système carburant du Z-15. Elle a également, durant l'exercice, livré à Eurocopter le système auxiliaire de carburant du NH90.

TECHNOLOGY : ACTIVITÉ SPATIALE SOUTENUE

Affectée par la baisse des budgets militaires, surtout pour les enregistreurs de mission aux États-Unis, l'activité Télémessure est restée soutenue dans le domaine spatial, grâce aux lancements de satellites et à la réception d'images satellites dans les pays émergents. Spécialiste du traitement des données à très haut débit et en temps réel, AeroSafety & Technology fournit les équipements de télémessure de la fusée Ariane 5 : systèmes d'acquisitions de données, émetteurs vers la terre, système de télédestruction, antennes terrestres pour suivre le lancement de la fusée.

Durant l'exercice, la branche AeroSafety & Technology a fourni à Astrium le système de télédestruction équipant la fusée Soyuz lancée en

octobre 2011 depuis Kourou, et au Canadien MDA, deux antennes de réception d'images satellites dotées d'un système innovant de chauffage sous jupe pour mener des missions scientifiques dans le Grand Nord. Elle développe pour Cassidian une antenne mobile qui sera livrée à l'US Air Force pour son programme Eagle Vision.

Dans le domaine des essais en vol, Airbus a réceptionné son nouvel équipement de télémessure en réseau, le XMA, et a commencé à le qualifier. L'avionneur russe Irkut a retenu le Groupe pour lui fournir les équipements d'essais en vol du nouvel avion MC-21. ■

² L'EMASMAX est un matériau à base de ciment cellulaire posé en extrémité de piste sous forme d'un lit de blocs préfabriqués qui, en s'écrasant de façon contrôlée et fiable sous les roues d'un avion lors d'une sortie piste, ralentit celui-ci et l'arrête de façon sécurisée.

INNOVATION

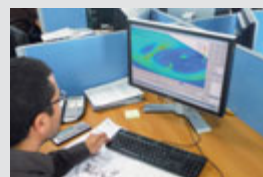
EXPERT DES RÉSERVOIRS ANTI-CRASH

À Caudebec-les-Elbeuf, AeroSafety & Technology produit les réservoirs flexibles équipant la majorité des nouveaux hélicoptères civils dans le monde. Logiciels métiers et outils de simulation numérique à l'appui, son bureau d'études conçoit des solutions conjuguant encombrement réduit et contenance maximale. Pour réaliser des parois respectant les spécifications anti-crash tout en étant très robustes et très légères, l'usine élabore ses propres mélanges et tissus enduits. Paroi auto-obturante contre l'impact des balles, couche anti-crash : toutes

les techniques sont employées pour rendre les réservoirs quasi indestructibles. Au final, les performances des produits sont vérifiées par une série de tests réalisés sur les bancs du site : vibrations, ballottements, étanchéité et test d'écrasement du système complet intégré à la structure de l'hélicoptère reproduite pour l'occasion. Des réservoirs et systèmes auxiliaires de carburant, qui s'ajoutent aux réservoirs principaux, sont aussi développés. Objectif : élargir le rayon d'action des hélicoptères, notamment pour le sauvetage et le secours.

Système carburant anti-crash pour le MI-38

L'hélicoptériste russe MIL a confié à AeroSafety & Technology le développement du système carburant anti-crash de son MI-38. Les études ont démarré et la première livraison est prévue au deuxième semestre 2014.



Ce nouveau contrat renforce la position du Groupe, leader mondial des systèmes carburant hélicoptères incluant les réservoirs et toutes les pièces systèmes associées (pompes, jauges, tuyaux, électronique de contrôle, etc.).

Publicité publiée dans Centerline, magazine officiel d'ACI-NA, en octobre 2011.



“Every aircraft that’s been arrested has flown away.”


- Rick Marinelli, FAA Manager, Airport Engineering, Oct. 2010




Courtesy of Yeager Airport



Courtesy of PA of NY & NJ



Courtesy of Greenville Downtown Airport



Courtesy of Airport Magazine

EMASMAX[®]
Maximizing Runway Safety

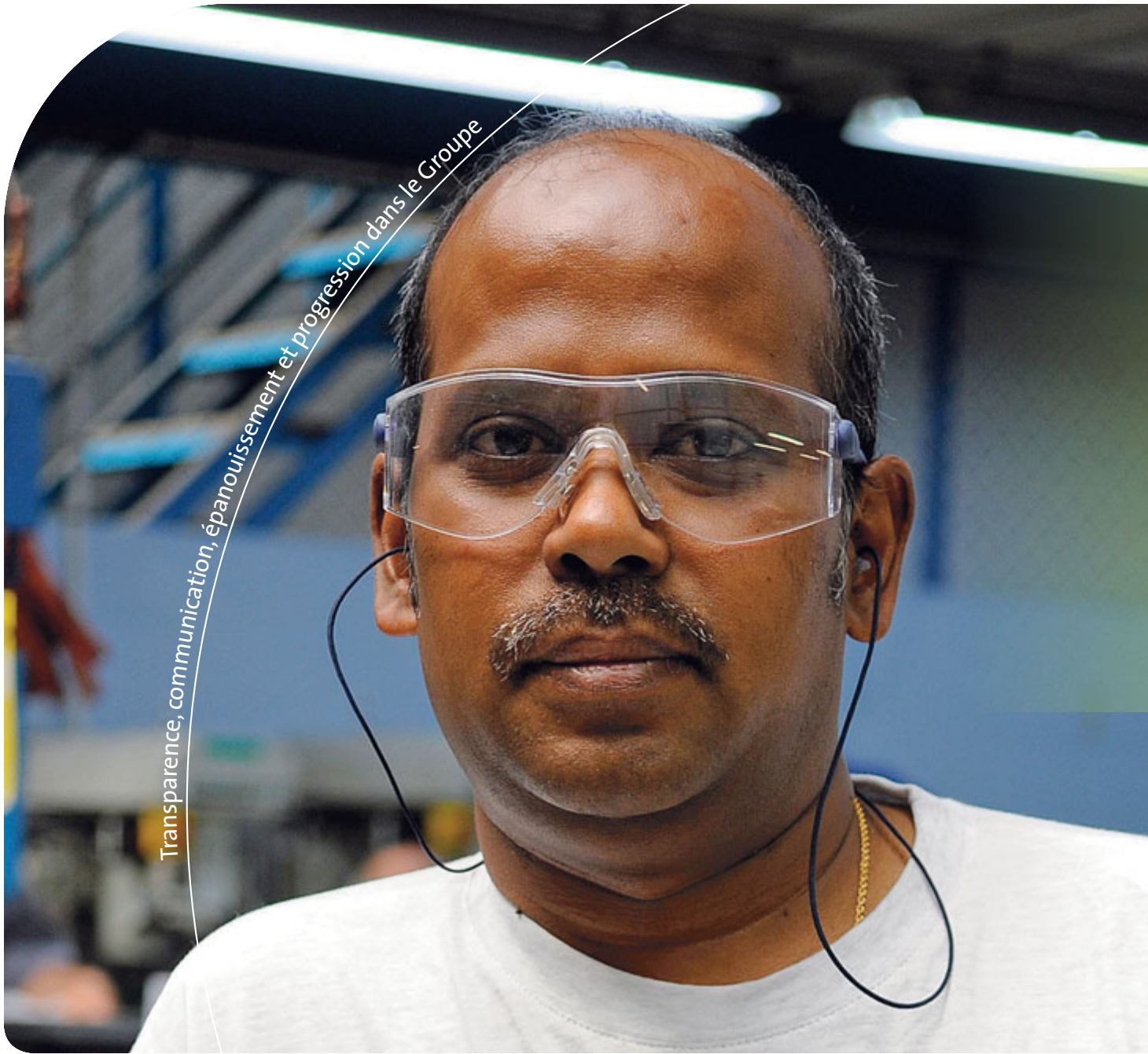
Providing Safety at Over 60 Installations Worldwide.

ESCO (Engineered Arresting Systems Corporation)
2239 High Hill Road, Logan Township, NJ 08085
Tel: 856-241-8620 • Email: emasmax@zodiac aerospace.com
www.emasmax.com • www.zodiac aerospace.com

Photo courtesy of Key West International Airport © 2011 Engineered Arresting Systems Corporation. All rights reserved.

ESCO
AEROSAFETY & TECHNOLOGY

**ZODIAC
AEROSPACE** 



Transparence, communication, épanouissement et progression dans le Groupe



Quatre valeurs : l'humilité, le réalisme, l'esprit d'entrepreneur et le respect

Développement durable :

un engagement de Groupe

EN 2011, LE GROUPE ZODIAC AEROSPACE POURSUIT SON ENGAGEMENT À PROMOUVOIR LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT DANS SES ACTIVITÉS. IL RENFORCE ÉGALEMENT SES ACTIONS POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE SES COLLABORATEURS ET CONSOLIDE SA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES INDUSTRIELS. UN ENGAGEMENT FORMALISÉ DANS LA CHARTE SIGNÉE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE.

POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE EN PROGRÈS CONTINU

Le Groupe poursuit ses actions pour limiter son empreinte environnementale dont le suivi est assuré via un reporting qui mesure les progrès réalisés. Il encourage ses sites à déployer des systèmes de management environnementaux répondant à la norme ISO 14001 ou à maintenir leurs actions de progrès pour ses sites déjà certifiés.

Via sa Charte, il s'engage à réduire sa production de déchets et à en valoriser au minimum 80 %, à diminuer ses émissions de gaz à effet de serre notamment par une baisse de ses consommations d'énergie, à consommer moins d'eau et à intégrer les exigences environnementales dans la conception et l'industrialisation de ses produits et services.

SÉCURITÉ ET PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL : UNE DÉMARCHE RENFORCÉE

Attentif à la santé, à la sécurité et au bien-être de ses collaborateurs, Zodiac Aerospace conduit de nombreuses actions pour éliminer toutes causes d'accident du travail et a déployé sur tous ses sites un reporting pour suivre les résultats de ces actions. La Charte fixe, à ce titre, trois objectifs prioritaires :

- analyser tous les accidents du travail et tous les événements ayant généré un risque,

- faire évoluer de manière permanente le plan d'actions visant à supprimer toutes les situations dangereuses identifiées,
- poursuivre les actions de réduction des risques et prévenir les maladies professionnelles par des conditions de travail adaptées.

LA GESTION DU RISQUE INDUSTRIEL : UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA PÉRENNITÉ DU GROUPE

La politique de gestion du risque industriel contribue à la pérennité du Groupe qui a établi, dès 2008, une grille de risques par site pour renforcer les mesures de prévention et de protection, et prioriser ses actions sur certains sites. Cette démarche, qui s'appuie sur les rapports de visite des ingénieurs, salariés de l'assureur, spécialisés dans la gestion de ces risques, a contribué 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.

De plus, la Charte définit plusieurs axes d'action prioritaires. Pour les produits chimiques ou les substances préoccupantes, l'accent est mis sur la poursuite de l'intégration des exigences du règlement REACH, le développement des programmes de substitution et la prévention des pollutions accidentelles. ■



RESSOURCES HUMAINES

Des équipes compétentes et motivées

POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT DE SES COLLABORATEURS, LE GROUPE ZODIAC AEROSPACE ACCORDE UNE ATTENTION SOUTENUE À LEURS CONDITIONS DE TRAVAIL ET AU DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES.

UN ANCRAGE RENFORCÉ À L'INTERNATIONAL

Durant l'exercice, le Groupe Zodiac Aerospace a recruté un nombre important de collaborateurs (dont près de 500 en France), portant ses effectifs à 21 157 salariés au 31 août 2011. Signe de l'attractivité du Groupe, cette hausse de 21 % (13 % à périmètre inchangé) est imputable principalement à l'Europe et aux États-Unis. Désormais 73 % des collaborateurs du Groupe travaillent hors de France, 62 % hors d'Europe.

Il encourage aussi la mobilité interne : opérationnelle en France depuis plusieurs années, sa base intranet Mobilité s'est ouverte à toutes ses sociétés aux États-Unis. Pour attirer les meilleurs talents, il développe l'accueil de stagiaires et de VIE¹, principalement aux États-Unis, et ses partenariats

¹ Volontariat international en entreprise.

avec de grandes écoles d'ingénieurs. Le salon du Bourget a été l'occasion en 2011 de renforcer ces partenariats et de multiplier les opportunités de rencontre avec les étudiants, via des visites, des conférences ou des missions d'étude.

LA FORMATION : UN LEVIER D'EFFICACITÉ ET D'EXCELLENCE

L'excellence technique de Zodiac Aerospace repose largement sur la compétence de ses équipes. Le Groupe investit dans leur formation. En France, celle-ci a mobilisé 2,6 % de la masse salariale et concerné 54 % des collaborateurs durant l'exercice. Coursus en centres spécialisés, enseignement à distance, e-learning : l'effort de formation prend diverses formes. Il s'est

focalisé sur l'excellence opérationnelle et le programme Lean.

Dispensées à l'ensemble des collaborateurs, du top management aux opérateurs, les formations aux fondements du Lean ont été suivies par 48 % des effectifs et se poursuivront en 2012. Elles conjuguent théorie, exemples concrets, exercices ludiques mettant en avant les principes de l'amélioration continue et observations sur le terrain. En complément, des formations Actions sur les outils du Lean comme la résolution de problèmes et la cartographie des flux physiques et d'informations (cinq jours) ont été déployées dans les entités françaises. Certaines de ces formations ont impliqué des salariés de plusieurs sites pour bénéficier d'un regard externe au site et favoriser le partage de bonnes pratiques. ●●●

FONDEMENTS
DU LEAN :
DES FORMATIONS
SUIVIES PAR

53,5 %
des collaborateurs
de la branche
Cabin Interiors

41 %
de la branche
Aircraft Systems

39 %
de la branche
AeroSafety
& Technology

71 %
de Zodiac
Services

Répartition des
effectifs par zone
géographique



39 % États-Unis
27 % France
23 % Reste du monde
11 % Europe (hors France)

21 157
collaborateurs
dans le monde

EN CHIFFRES

Effectifs permanents rémunérés (au 31 août 2011)

Par branche	2009	2010	2011
AEROSAFETY & TECHNOLOGY	4 004	4 234	4 579
Dont sociétés : en France	1 758	1 755	1 812
en Europe (hors France)	243	195	196
aux États-Unis	1 435	1 449	1 494
dans le reste du monde	568	835	1 077
AIRCRAFT SYSTEMS	3 422	3 501	3 841
Dont sociétés : en France	2 629	2 638	2 740
en Europe (hors France)	20	17	22
aux États-Unis	691	669	691
dans le reste du monde	82	177	388
CABIN INTERIORS	9 358	9 718	12 653
Dont sociétés : en France	1 047	1 063	1 102
en Europe (hors France)	688	701	2 096
aux États-Unis	5 218	5 179	6 007
dans le reste du monde	2 405	2 775	3 448
ACTIVITÉS GROUPE			
Sociétés françaises	76	87	84
Total Groupe	16 860	17 540	21 157*
Dont sociétés : en France	5 510	5 543	5 738
en Europe (hors France)	951	913	2 314
aux États-Unis	7 344	7 297	8 192
dans le reste du monde	3 055	3 787	4 913

* Dont 1 300 collaborateurs intégrés suite à l'acquisition réalisée par Cabin Interiors hors de France et 3 collaborateurs intégrés suite à l'acquisition réalisée par Aircraft Systems hors de France.

●●● Le Groupe développe aussi l'apprentissage qui a progressé de 25 % en France durant l'exercice, avec 47 jeunes apprentis sur ses sites, chacun accompagné d'un tuteur salarié.

LA SÉCURITÉ, UNE PRIORITÉ

Le Groupe fait de la sécurité au travail une priorité et veut ramener à zéro le risque d'accident. Pour y parvenir, il s'est fixé des objectifs prioritaires, repris dans sa Charte Environnement et Risques de juillet 2011 : identifier toutes les situations dangereuses et engager des actions pour les supprimer, poursuivre les actions de réduction des risques et prévenir les maladies professionnelles par des conditions de travail adaptées, analyser tous les accidents du travail et événements ayant généré un risque.

Chaque site assure le suivi de ces objectifs via un outil de reporting commun à toutes les sociétés du Groupe. Plusieurs sociétés ont également engagé des démarches et des plans d'action relatifs à la prévention des risques psychosociaux. Les sites développent des actions de formation et de sensibilisation à la sécurité, suivies en France par près de 40 % des collaborateurs durant l'exercice. Ces formations portent sur l'accueil sécurité des nouveaux embauchés (18 % de l'effectif), les équipiers de premières interventions (10 %), les formations des sauveteurs secouristes du travail (9 %) mais aussi sur les gestes et postures, le management de la sécurité, etc. Pour la plupart, elles se déroulent en deux temps : une partie théorique pour apprendre les bases, ou les revoir, et une partie "terrain".

LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS, PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ

Affirmant sa volonté de poursuivre une politique sociale fondée sur l'intégration par l'emploi, le respect de l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la promotion des diversités, valeurs qui reflètent celles de la société, le Groupe Zodiac Aerospace agit vis-à-vis de ses salariés, clients et partenaires comme une organisation exempte de toute forme de discrimination. À ce titre, il mène des actions de communication en matière de recrutement auprès de sites Internet ou d'instances spécialisées en veillant à promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap, et également l'accès des femmes aux différents métiers, notamment techniques.

Le Groupe met en place des process d'évaluation de la performance et de l'évolution professionnelle ayant notamment pour objet de veiller au respect du principe de l'égalité de traitement à poste, compétence et responsabilités équivalentes. ■



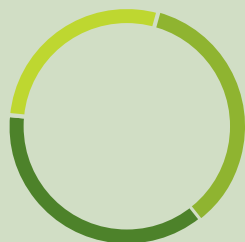
Quatre valeurs

ont modelé la culture du Groupe Zodiac Aerospace et guident ses pratiques.

- L'humilité, qui permet de grandir.
- Le réalisme, pour faire croître les activités et les résultats du Groupe.
- L'esprit d'entrepreneur, qui implique une organisation décentralisée avec un niveau juste d'autorité et une responsabilisation poussée.
- Le respect, base de toute entreprise humaine, et ses corollaires : la confiance, le partage et la reconnaissance.

Pour ses collaborateurs, Zodiac Aerospace cultive aussi le principe de la transparence ; et de la communication en même temps qu'il favorise l'épanouissement et la progression dans le Groupe.

Répartition des effectifs par catégorie professionnelle en France*



35 %
ouvriers

28 %
cadres et
ingénieurs

37 %
employés,
techniciens,
agents de
maîtrise

Pyramide des âges en France*



40 %
- de 40 ans

31 %
de 41
à 50 ans

29 %
+ de 50 ans

Ancienneté des effectifs en France*



28 %
- de 5 ans

36 %
6 à 15 ans

14 %
16 à 25 ans

22 %
+ de 25 ans

* Chiffres consolidés qui regroupent les sociétés françaises du Groupe publiant un bilan social et concernent 4 991 salariés, soit près de 90 % des effectifs français.



ACTIONS SOCIÉTALES

DE NOMBREUSES INITIATIVES EN FAVEUR DES ENFANTS ET DES JEUNES



Le Groupe Zodiac Aerospace continue de s'investir aux côtés de l'association Petits Princes qui réalise les rêves d'enfants gravement malades. En outre, partout dans le monde, ses filiales sont de plus en plus nombreuses à s'associer à des initiatives locales, dédiées notamment à l'éducation des jeunes et à l'accompagnement des personnes en difficulté. Deux exemples aux États-Unis et en Tunisie.

En Californie, la Fondation Give and Grow créée par C&D Zodiac soutient des actions pour l'éducation des enfants. Achat ou rénovation d'équipements sportifs, fresques murales, réaménagement d'une bibliothèque, plantation d'espaces verts : trois projets ont été conduits en 2011 dans des écoles primaires, avec l'appui des bénévoles de C&D Zodiac. La Fondation contribue aussi au développement de méthodes pédagogiques créatives et motivantes, axées sur le travail en

groupe, la prise de parole en public et la maîtrise de compétences de base en ingénierie et en informatique. Elle accorde également des bourses d'études aux plus méritants pour la poursuite d'études supérieures. En Tunisie, Zodiac Aerospace Tunisie (ZAT) a engagé des partenariats avec des établissements scolaires et apporte, par exemple, son appui au collège de Chrifet pour la réalisation d'un programme de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales. ZAT collabore aussi avec les Écoles nationales d'ingénieurs de Bizerte (ENIB) et de Tunis (ENIT) : animation bénévole de cours et travaux pratiques sur le thème du Lean, préparation à des entretiens d'embauche, visites des sites industriels du Groupe, participation au Comité de pilotage de l'ENIB, accueil d'étudiants en stage de fin d'études.



LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Un défi collectif

DANS UNE LOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, ZODIAC AEROSPACE RÉDUIT L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE SES ACTIVITÉS ET DE SES PRODUITS TOUT AU LONG DE LEUR CYCLE DE VIE, DE LEUR FABRICATION À LEUR RECYCLAGE. UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DÈS LA CONCEPTION DES NOUVEAUX PRODUITS.

FIN SEPTEMBRE 2011, le Groupe avait remplacé 25 % des matières "extrêmement préoccupantes".

DÉCHETS ET MATIÈRES DANGEREUSES : UNE GESTION AMÉLIORÉE

Poursuivant la politique volontariste engagée depuis plusieurs années, le Groupe s'est fixé, dans sa Charte Environnement et Risques de juillet 2011, l'objectif de diminuer sa production de déchets, d'en valoriser au moins 80 % et d'en recycler au moins 40 %. Pour transporter les cœurs électriques du Boeing B747, l'équipe d'ECE à Niort a ainsi mis au point en 2010, avec un partenaire du secteur de l'emballage, un conditionnement "en nid d'abeille" réalisé avec du carton et du papier kraft recyclé. Afin de réduire les volumes de déchets, le Groupe limitera davantage encore ses consommations de papiers, d'emballages

et de produits chimiques générant des déchets dangereux.

La substitution des matières dangereuses se poursuit dans le cadre du plan déployé par le Groupe depuis juin 2009. Tout nouveau produit chimique entrant dans la production est validé par les responsables Environnement/Sécurité et les mesures de substitution font l'objet d'un reporting trimestriel auprès de la Direction Générale. Une base de données permet de suivre les substitutions, réussies ou non, et de partager les informations. Il a aussi développé durant l'exercice un outil de cotation des impacts environnementaux des produits fabriqués et matériaux utilisés pour mieux répondre au périmètre de certification ISO 14001.

UN SUIVI ACCRU DANS LE DROIT-FIL DE REACH

L'importation de produits chimiques est restée inférieure à une tonne par an, préservant le statut "d'utilisateur aval" des unités de production du Groupe en Europe. Pour que ses fournisseurs puissent établir les scénarios d'exposition de ses salariés aux substances chimiques, Zodiac Aerospace leur a indiqué les conditions d'utilisation de leurs produits par chacun de ses sites. Une fois ces scénarios réceptionnés, il sera possible, grâce à un logiciel, de vérifier la bonne utilisation des produits par les sites et, au besoin, d'engager des actions : évolution du process ou renforcement des mesures de protection par exemple. L'accent est mis aussi sur la substitution des matières dangereuses : cette démarche passe par une collaboration renforcée entre les services Environnement, les bureaux d'études et les directions techniques. Elle permet en outre de mieux garantir aux clients du Groupe la traçabilité de ses produits par rapport aux risques chimiques.

La majorité des sites a engagé des formations sur le nouvel étiquetage et les classifications des produits chimiques pour accompagner l'entrée en vigueur du règlement européen CLP¹ sur le conditionnement, l'étiquetage et l'emballage.

¹ Conditioning, Labelling and Packaging.

DES CONSOMMATIONS RÉDUITES D'ÉNERGIE ET D'EAU

La baisse des émissions de gaz à effet de serre est un autre axe majeur d'action inscrit dans la Charte. Elle passe notamment par une réduction annuelle de 1 % de l'énergie consommée tant par les bâtiments (chauffage et climatisation) que par les process de production. En 2011, plusieurs initiatives ont été engagées par les sites, pour optimiser par exemple l'éclairage ou améliorer l'isolation des ateliers, et des audits énergétiques menés sur des sites pilotes ont identifié des actions d'amélioration : optimisation des transports de matières et de produits, visioconférences, développement d'un parc de véhicules peu émetteur de CO₂, recours au covoiturage pour les trajets professionnels ou entre le domicile et le lieu de travail, etc.

La Charte conforte aussi l'engagement du Groupe d'une part, à supprimer la consommation d'eau de refroidissement en circuit ouvert ; d'autre part, à réduire ses consommations d'eau sanitaire et d'eaux de process, liées principalement aux activités de traitement de surface. ●●●

LES EAUX DE PROCESS, 5 % de la consommation d'eau du Groupe, sont traitées et leurs effluents pollués acheminés vers des filières agréées ou traités par les sites dans des stations de détoxification. Leur conformité avec les seuils réglementaires est vérifiée avant rejet.

C&D ZODIAC Cap sur les certifications ISO 14001 et OHSAS 18001

Mobilisé sur l'obtention de ces certifications, C&D Zodiac a créé une base en ligne pour suivre les données environnementales et l'évaluation des risques dans ses différents sites et apprécier leur conformité avec les normes. C&D Zodiac a développé des logos pour sensibiliser ses collaborateurs à la Santé, la Sécurité et l'Environnement : ils ont été adoptés par le Groupe partout dans le monde. Pour les déchets, l'objectif est de réduire, réutiliser, recycler. Tous les métaux, plastiques, cartons, papiers

et panneaux composites sont recyclés, baissant de 35 % les coûts de mise en décharge depuis 2009. À Ontario en Californie, C&D Plastics a réduit de 55 % ses déchets ultimes. C&D développe aussi des unités de recyclage centralisant divers types de déchets. En Californie du Sud, un nouveau pas sera franchi avec le traitement de tous les déchets par un opérateur spécialisé (tri, recyclage, compensation). L'inventivité est aussi de mise et rime avec rentabilité : avec des matériaux composites hors normes, une division

fabrique 800 raquettes de pickleball (variante du badminton) par mois. Les ventes ont bondi de 40 % en deux ans. Nombre d'initiatives intéressent la préservation de l'environnement et de la biodiversité. À Newport, un nouveau catalyseur par oxydation thermique élimine 99,9 % des rejets de polluants atmosphériques. À Marysville, un fossé de rétention, où les saumons ont élu domicile, a été débarrassé des plantes qui l'envahissaient : désormais l'eau s'y écoule et les saumons s'y ébattent librement.





LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCO-CONCEPTION

Dès leur conception, le Groupe intègre l'impact environnemental de la plupart de ses produits tout au long de leur cycle de vie (fabrication, transport, utilisation, recyclage) et recourt à Eco-Design. Utilisé par plusieurs unités, cet outil d'analyse oriente les choix des matériaux, pièces et emballages vers des solutions intégrant les principaux paramètres environnementaux : optimisation des consommations de matières premières, d'énergie et d'eau, suppression de l'utilisation des produits

nocifs, recyclabilité, démantèlement, etc. Les équipes des bureaux d'études et les directions ont suivi des formations pour se familiariser avec ce nouvel outil. L'éco-conception gagne du terrain. Ainsi, à Toulouse, C&D ADDER projette, pour certaines applications, de remplacer la fibre de verre des matériaux composites par des fibres naturelles, plus écologiques et plus légères. La structuration d'une chaîne d'approvisionnement est à l'étude. Autre exemple : à Issoudun, Sicma Aero Seat a développé un siège économique éco-conçu. Points forts : son poids réduit de 30 %, sa conformité avec la directive REACH, sa fiabilité accrue par une baisse de 46 % du nombre de pièces, sa démontabilité améliorée pour faciliter la maintenance et un recours accru (+ 6 %) à des matériaux recyclables.



UN TRANSPORT AÉRIEN PLUS ÉCOLOGIQUE POUR UN CIEL PLUS PROPRE

Conformément aux objectifs de l'ACARE², Clean Sky contribue d'ici 2020 à :

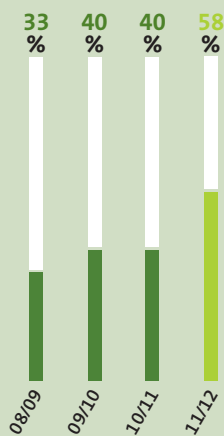
- réduire de 50 % les émissions de CO₂ et de 80 % celles d'oxydes d'azote ;
- diminuer de 50 % le bruit perçu au sol ;
- instaurer un cycle de vie écologique pour les aéronefs.

DES ÉCHANGES POUR MIEUX PROGRESSER

Zodiac Aerospace favorise les échanges et le partage des retours d'expérience tant à l'intérieur du Groupe qu'à l'extérieur où sa participation à plusieurs commissions et groupes de travail lui donne l'occasion de dialoguer avec ses homologues confrontés à des problématiques environnementales similaires et de formuler son avis sur les futures réglementations.

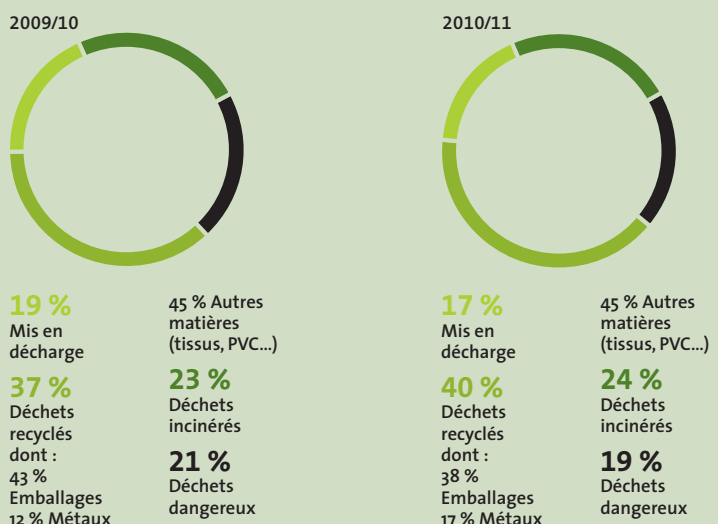
² Advisory Council for Aeronautics Research in Europe.

Proportion de sites certifiés ISO 14001 dans le monde (répartition en %)



Le Groupe encourage les sites à déployer des systèmes de management de l'environnement : 30 sites de production sont certifiés ISO 14001 (40 % des sites de production du Groupe). Ils englobent dans leur périmètre de certification leurs bureaux d'études et de conception de leurs produits.

Filières de déchets en France (répartition en %)



Durant l'exercice, les Responsables Environnement des sites certifiés ISO 14001 et OHSAS 18001 en France et en Tunisie ont renouvelé leurs audits croisés et axé leurs travaux sur les économies d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, le suivi du reporting environnemental et des nouveaux indicateurs.

Membre de la Commission Environnement du GIFAS³, Zodiac Aerospace participe au groupe de travail REACH et a rejoint mi-2011 celui sur les Émissions de gaz à effet de serre. Dans ce cadre, il a contribué à la rédaction du guide sectoriel sur le sujet. Il participe depuis septembre à celui sur l'Éco-conception. En 2011, il a créé, avec dix autres groupes industriels mondiaux, l'IAEG⁴, Groupe environnemental aérospatial international qui s'est donné pour missions d'aider les sociétés du secteur à mieux prendre en compte des exigences environnementales de plus en plus complexes et contraignantes et de favoriser une approche commune. Le Groupe est aussi partenaire de l'Initiative Technologique Conjointe Clean Sky, programme de recherche européen visant à réduire l'impact de l'aéronautique civile sur l'environnement et à fournir à l'Europe les moteurs, systèmes et avions du futur. Sa contribution au programme s'organise

autour de deux axes : d'une part le système de distribution électrique, épine dorsale de l'avion plus électrique, d'autre part le système de protection contre le givrage, très consommateur d'énergie, où le Groupe propose des solutions innovantes faible puissance. ■

Mesure de la performance environnementale

- **Accident avec impact environnemental** : aucun répertorié.
- **Pollution graduelle des sols** : aucune répertoriée.
- **Pollution graduelle du milieu naturel** : aucune répertoriée.
- **Pollution chronique des sols** : aucune répertoriée.
- **Au 31 août 2011** : après étude des nouvelles rubriques ICPE, aucun site soumis à enregistrement.
- **Au 31 août 2011** : 4 sites soumis au contrôle périodique selon la réglementation ICPE.
- **Au 31 août 2011** : aucun site soumis aux échanges des quotas de gaz.

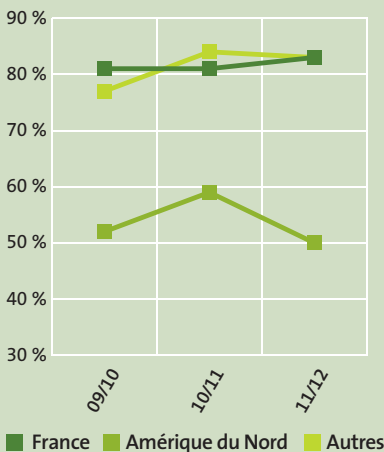
³ Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales.

⁴ International Aerospace Environmental Group.

DONNÉES CONSOLIDÉES : FRANCE (25 SITES*), AMÉRIQUE DU NORD (20 SITES*), AUTRES PAYS (4 SITES*)

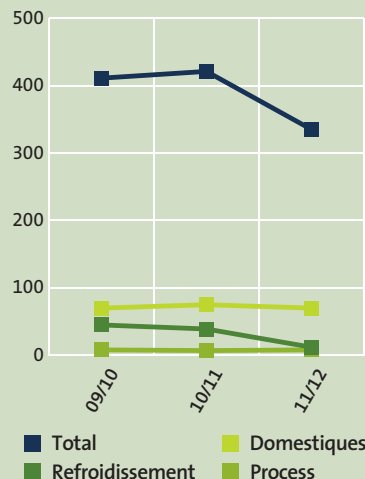
Des déchets mieux valorisés

(% des déchets valorisés par zone géographique)



Eau : une consommation globale en baisse

Suivi et répartition des consommations en milliers de m³ (environ 65 % des unités de production du Groupe)



Énergie : cap sur une baisse annuelle de 1 % à partir de 2012

Suivi et répartition des consommations en milliers de kWh (environ 65 % des unités de production du Groupe)



* À périmètre identique.

L'évolution des principaux indicateurs

France**	2008/2009	2009/2010	2010/2011
25 sites*			
ÉNERGIE (milliers de kW)			
Électricité	401 347	404 608	406 709
Gaz	22 941	23 045	21 408
Fuel	2 239	1 996	2 011
TOTAL	426 527	429 649	430 128
EAU (milliers de m³)			
Domestiques	54	57	56
Refroidissement	45	39	12
Process	8	7	8
TOTAL	107	103	76
DÉCHETS (tonnes)			
Mis en décharge	552	682	611
Déchets incinérés	671	852	824
Emballages	494	743	678
Recyclage Matière	1 120	1 330	1 410
TOTAL	2 837	3 607	3 523
% Valorisé	81 %	81 %	83 %
Amérique du Nord***			
25 sites*			
ÉNERGIE (milliers de kW)			
Électricité	78 203	72 459	73 021
Gaz	48 222	58 630	59 025
Fuel	-	-	-
Total	126 425	131 089	132 046
EAU (milliers de m³)			
Domestiques	-	-	-
Refroidissement	-	-	-
Process	-	-	-
Total	288	300	245
DÉCHETS (tonnes)			
Mis en décharge	1 406	1 807	1 790
Déchets incinérés	148	105	108
Emballages	1 450	1 832	1 690
Recyclage Matière	-	-	-
Total	3 004	3 744	3 588
% Valorisé	53 %	52 %	50 %
Autres****			
25 sites*			
ÉNERGIE (milliers de kW)			
Électricité	4 878	5 169	6 023
Gaz	2 100	1 996	2 010
Fuel	-	-	-
Total	6 978	7 165	8 033
EAU (milliers de m³)			
Domestiques	16	18	14
Refroidissement	-	-	-
Process	-	-	-
Total	16	18	14
DÉCHETS (tonnes)			
Mis en décharge	148	111	122
Déchets incinérés	36	56	54
Emballages	466	534	528
Recyclage Matière	-	-	-
Total	650	701	704
% Valorisé	77 %	84 %	83 %

* À périmètre identique.

*** Amérique du Nord: 15 sites = 60 % des sites de production.

** France: 93 % des sites de production.

**** Autres: 1 site en Grande-Bretagne, 2 sites en Afrique du Nord, 1 site en Thaïlande.

Principaux comptes consolidés

L'INTÉGRALITÉ DES COMPTES EST DISPONIBLE DANS
LA PARTIE "ÉTATS FINANCIERS" DU RAPPORT ANNUEL
ZODIAC AEROSPACE 2010-2011

PRINCIPAUX COMPTES CONSOLIDÉS

Bilan consolidé

ACTIF

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2011	Montant au 31/08/2010
Écarts d'acquisition	1 166 398	1 095 352
Immobilisations incorporelles	322 017	241 197
Immobilisations corporelles	256 272	244 229
Participations dans les entreprises associées	480	569
Prêts	355	529
Autres actifs financiers non courants	10 872	11 887
Actifs d'impôt différé	469	3 374
Total actifs non courants	1 756 863	1 597 137
Stocks	601 458	507 867
Actifs d'impôt exigibles	30 113	22 158
Clients	490 351	474 182
Fournisseurs et personnel débiteurs	8 271	7 539
Débiteurs divers	1 508	1 094
Charges payées d'avance	10 034	10 641
Autres actifs financiers :		
- valeurs mobilières	—	—
- prêts et autres actifs financiers courants	227	248
Trésorerie et équivalents de trésorerie	224 726	164 723
Total actifs courants	1 366 688	1 188 452
Actifs détenus en vue de la vente⁽¹⁾	18 721	12 855
TOTAL ACTIF	3 142 272	2 798 444

(1) Au 31 août 2011, inclut 12 003 k€ au titre des immeubles détenus en vue de la vente et 6 718 k€ au titre d'une activité réparation de Driessen en cours de cession.

PASSIF

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2011	Montant au 31/08/2010
Capital	11 349	11 235
Prime d'émission	99 031	84 076
Réserves consolidées et résultat	1 478 098	1 379 998
Écarts de conversion	(141 980)	12 990
Réévaluation des instruments financiers et autres instruments à la juste valeur	(2 028)	652
Résultat	238 256	148 473
Actions propres	(91 514)	(89 915)
Capitaux propres - Part du Groupe	1 591 212	1 547 509
Intérêts minoritaires :		
- dans les capitaux propres	915	1 111
- écarts de conversion	(143)	(53)
- dans le résultat consolidé	(386)	(196)
Intérêts minoritaires	386	862
Capitaux propres	1 591 598	1 548 371
Provisions non courantes	53 859	32 285
Dettes financières non courantes	662 667	511 655
Passifs d'impôt différé	107 648	75 201
Total passifs non courants	824 174	619 141
Provisions courantes	57 448	44 485
Dettes financières courantes	147 416	167 457
Fournisseurs	259 678	223 387
Clients créditeurs	53 525	31 404
Personnel et organismes sociaux	141 711	119 765
Dettes d'impôt exigible	27 837	16 195
Autres	27 476	18 709
Produits constatés d'avance	9 617	9 530
Total passifs courants	724 708	630 932
Passifs détenus en vue de la vente⁽¹⁾	1 792	-
TOTAL PASSIF	3 142 272	2 798 444

(1) Au 31 août 2011, le montant concerne une activité réparation de Driessen en cours de cession.

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2011	Montant au 31/08/2010
Chiffre d'affaires	2 734 832	2 136 960
Autres produits de l'activité	11 465	6 655
Achats consommés	1 068 870	815 492
Charges de personnel	838 548	690 283
Charges externes	403 774	299 820
Impôts et taxes	19 769	19 068
Dotation aux amortissements	61 555	58 123
Dotation aux provisions	14 304	10 514
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis	45 496	(9 055)
Autres produits et charges courants	(182)	(542)
Résultat opérationnel courant	384 791	240 718
Éléments opérationnels non courants	(17 168)	(9 147)
Résultat opérationnel	367 623	231 571
Produits / (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	(770)	1 523
Coût de l'endettement financier brut	(31 621)	(26 164)
Coût de l'endettement financier net	(32 391)	(24 641)
Autres produits et charges financiers	(1 994)	(1 105)
Charge d'impôt	95 928	57 150
Résultat net des activités poursuivies	237 310	148 675
Résultat net des activités en cours de cession	560	(398)
Résultat net	237 870	148 277
Part des minoritaires	(386)	(196)
Part du Groupe	238 256	148 473
Résultat net par action (part du Groupe)	4,45 €	2,80 €
Résultat net dilué par action (part du Groupe)	4,42 €	2,79 €

État des flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	Montant au 31/08/2011	Montant au 31/08/2010
Opérations d'exploitation :		
Résultat net	237 310	148 675
Amortissements et provisions	81 474	56 182
Plus-values de cession	271	1 394
Impôts différés ⁽¹⁾	24 887	26 041
Stock-options	2 419	2 442
Capacité d'autofinancement	346 361	234 734
Variation des stocks, net	(82 835)	21 167
Variation des créances, net	(29 202)	36 974
Variation des dettes, net ⁽¹⁾	91 886	35 135
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies	326 210	328 010
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités en cours de cession	86	131
Flux de trésorerie liés à l'exploitation des activités poursuivies et en cours de cession	326 296	328 141
Opérations d'investissements :		
Acquisition d'immobilisations :		
- immobilisations incorporelles	(50 483)	(35 077)
- immobilisations corporelles	(61 315)	(52 328)
- autres	(1 039)	(3 019)
Produits de cession des actifs immobilisés	4 257	1 656
Variation des créances et dettes sur immobilisations	(368)	610
Acquisition/cession d'entités nette de la trésorerie acquise	(210 421)	(64 901)
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies	(319 369)	(153 059)
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités en cours de cession	(97)	(256)
Flux de trésorerie liés aux investissements des activités poursuivies et en cours de cession	(319 466)	(153 315)
Opérations de financement :		
Variation des dettes financières	133 974	(88 196)
Variation des instruments financiers	(3 751)	1 598
Augmentation des capitaux propres	15 069	10 827
Actions propres	(1 599)	(3 528)
Dividendes ordinaires versés société Mère	(53 393)	(52 877)
Dividendes versés aux minoritaires	-	(103)
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies	90 300	(132 279)
Flux de trésorerie liés au financement des activités en cours de cession	(28)	7
Flux de trésorerie liés au financement des activités poursuivies et en cours de cession	90 272	(132 272)
Écarts de conversion sur la trésorerie à l'ouverture	(30 442)	15 397
Variation de la trésorerie	66 699	58 069
Trésorerie à l'ouverture	145 385	87 316
Trésorerie à la clôture	212 084	145 385

(1) Au 31 août 2010, inclut le reclassement du paiement de l'impôt cession Marine sur la ligne "Acquisition/cession d'entités nette de la trésorerie acquise".



ZODIAC AEROSPACE - 61 rue Pierre Curie - BP 1 - 78373 Plaisir Cedex - France

Téléphone : +33 1 61 34 23 23 - Fax : +33 1 61 34 24 41 - www.zodiacaerospace.com

ZODIAC AEROSPACE - Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance au capital de 11 348 887,80 euros - 729 800 821 RCS Versailles