

Issy les Moulineaux, le 21 Décembre 2009

## Rapport sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise.

### LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

#### I) Objectifs et définition du contrôle interne

Le Groupe Zodiac Aerospace définit le contrôle interne comme étant un processus mis en œuvre par son Directoire, ses dirigeants et son personnel, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux risques de l'entreprise sur les points suivants :

- fiabilité des informations financières ;
- actes de gestion et réalisation des opérations en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- éthique du Groupe ;
- identification, prévention et gestion des principaux risques du Groupe ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le Groupe poursuit la mise en place de son ERP (MOVEX) destiné à être l'ERP commun à l'ensemble des sociétés du Groupe.

Cette uniformisation de l'environnement informatique facilite la définition de procédures homogènes et donc la mise œuvre d'un contrôle interne plus efficace. Sur cet exercice, MOVEX a été implanté sur trois nouvelles sociétés. Comme tout système de contrôle, celui mis en place par le Groupe ne peut garantir totalement que les risques qu'il vise, soient totalement éliminés. Par ailleurs, dans la plupart de ses activités, le Groupe est soumis à un environnement de contrôle imposé par ses principaux clients et autorités de régulation qui requièrent des certifications et des contrôles spécifiques qui s'ajoutent aux obligations légales et participent donc à l'environnement de contrôle du Groupe. Le Conseil de Surveillance, via son Comité des Comptes, est tenu informé des évolutions majeures du dispositif de contrôle interne et peut procéder à tout contrôle qui lui semble opportun.

#### II) Environnement du contrôle interne du Groupe Zodiac Aerospace

Zodiac Aerospace est un Groupe industriel décentralisé, au sens où chaque filiale gère directement les aspects opérationnels liés à son activité et assume la responsabilité du dispositif de contrôle interne qu'il lui appartient de mettre en œuvre conformément aux procédures du Groupe.

##### 1) Organisation du Groupe :

- une société de tête, Zodiac Aerospace, chargée du pilotage, de l'organisation et du développement du Groupe ;
- trois branches regroupant les sociétés dédiées aux équipements aéronautiques et technologiques, aux équipements de cabines, aux systèmes aéronautiques ;
- des sociétés filiales dans chacune des branches d'activité. Dans le cadre des opérations définies par le Directoire de Zodiac

Aerospace et sous son contrôle, chacune de ces filiales assume toutes les fonctions et les responsabilités d'une entreprise dans le domaine juridique, commercial, technique, industriel, économique, financier et social, à l'exception de celles centralisées au niveau du Groupe.

##### 2) Les principaux acteurs du contrôle interne du Groupe :

###### a) Le Directoire et les directions de branche

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

- fixation des objectifs conformément à ceux définis par le Président du Directoire pour l'ensemble du Groupe ;
- suivi des réalisations ;
- mise en œuvre des décisions sur des dossiers stratégiques concernant les sociétés du Groupe ;
- supervision opérationnelle des sociétés, coordination et animation des actions transversales.

###### b) La fonction comptable et financière

Le pilotage des opérations comptables et financières est assuré par la direction financière du Groupe. Son organisation centrale comporte :

- une direction comptable et consolidation, qui a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états consolidés du Groupe ;

- une fonction reporting consolidé, qui assure l'analyse des données financières du Groupe, et élabore les commentaires mensuels sur les écarts avec le budget consolidé et les périodes comparables consolidées de l'année antérieure ;
- une fonction fiscale, qui apporte un soutien aux entités opérationnelles sur les législations et lors des contrôles fiscaux. Elle assure également le suivi des consolidations fiscales effectuées au sein du Groupe et le contrôle de leur cohérence d'ensemble ; ces actions sont menées en s'appuyant sur des experts fiscaux externes "reconnus" ;
- une fonction trésorerie et financements, qui coordonne et optimise au niveau du Groupe la gestion des ressources financières et le risque de change.

La direction financière du Groupe est représentée dans chacune des branches par un directeur financier de branche qui lui est rattaché fonctionnellement et hiérarchiquement.

La mise en œuvre du contrôle interne comptable et financier est confiée à ces directeurs financiers, qui disposent au sein de leur périmètre de responsabilité, d'équipe locale ou décentralisée dans les unités opérationnelles pour assurer l'élaboration de l'information financière dans le respect des règles internes.

À l'occasion des comptes annuels, les directeurs de branche et leurs directeurs financiers émettent une lettre d'affirmation à destination du Président du Directoire et du Directeur Financier du Groupe, attestant de la sincérité et de l'exhaustivité des données financières soumises à consolidation.

#### c) La fonction qualité, environnement, risques industriels

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

Le suivi des objectifs Groupe et obligations en matière légales de qualité, environnement et risques industriels dans les entités du Groupe est confié à une équipe au sein de la holding afin de contrôler la bonne application des règles et procédures, de les faire évoluer si besoin est, et de former les responsables concernés dans les différentes entités du Groupe. À ce titre, des comités se réunissent plusieurs fois par an.

#### d) Les Présidents des différentes sociétés du Groupe

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

#### e) Des acteurs indépendants

Ils interviennent également en termes de contrôle interne :

- le Comité d'Audit du Conseil de Surveillance, qui entend les Commissaires aux comptes sur leur mission et qui examine, d'une part, les comptes et les procédures comptables présentés par le Directoire et le management, et d'autre part, les résultats des audits et des travaux liés au contrôle interne ainsi que des travaux liés aux principaux risques du Groupe ;
- les Commissaires aux comptes qui, dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des comptes annuels et consolidés, peuvent être amenés à organiser des interventions visant à apprécier les procédures de différents processus de l'entreprise participant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

### III. Procédures de contrôle interne relatives au fonctionnement du Groupe

#### 1) Base de données

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

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

#### 2) Normes et réglementations

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

#### 3) Principales activités de maîtrise des risques et de contrôle interne

##### a) Procédures budgétaires

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

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

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

#### b) Procédures relatives au financement et à la trésorerie du Groupe

La direction générale et la direction financière du Groupe fixent les règles à suivre en termes de couverture des risques de change et de taux pour l'ensemble du Groupe. Zodiac Aerospace assure la quasi-totalité du financement du Groupe et prête les fonds nécessaires aux entités concernées. La gestion de la relation bancaire est gérée au niveau du Groupe. Ainsi, aucune entité ne peut obtenir de facilités de crédit ni de lignes de caution ou de couvertures de change et de taux sans l'accord de la direction financière du Groupe.

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

Les différents risques relatifs à la marche de ces activités sont également analysés pendant ces revues de comptes mensuels.

#### c) Procédures de reporting

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

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

Des réunions mensuelles de "revue des comptes" des branches ont lieu, auxquelles participent le Président du Groupe, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur Opérationnel et le Directeur Financier de la branche concernée. Au cours de ces réunions sont présentés et analysés les éléments chiffrés du mois ainsi que les différents faits marquants.

#### d) Procédures relatives à l'établissement des comptes consolidés

Les procédures visant à garantir l'exhaustivité et la fiabilité des états financiers du Groupe ont été établies par la direction financière. Une procédure approfondie est mise en oeuvre pour les clôtures semestrielles et annuelles et ce, pour les sociétés du Groupe les plus significatives. Dans le cadre de l'arrêté annuel, une réunion se tient, en présence du Président du Directoire, du Directeur Financier du Groupe et des responsables de branches et de divisions, afin d'effectuer une revue des points comptables (conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne) et fiscaux de ces sociétés avant la clôture des comptes et l'intervention des Commissaires aux comptes.

Cette procédure permet de finaliser notamment les positions sur les provisions et détecter les anomalies éventuelles sur l'ensemble des comptes afin de les régulariser avant la phase finale de clôture. Les états financiers sont établis à l'aide d'un logiciel édité par une société spécialisée, constituant un outil structurant mettant en oeuvre les règles et principes comptables de référence.

#### e) Procédures relatives au suivi des assurances

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

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

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

#### f) Investissements et désinvestissements

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

La gestion des risques est assurée au travers des procédures et des outils de contrôle et de suivi de ceux-ci, tels qu'ils sont décrits dans la section "Gestion des risques" du rapport annuel sur les comptes de l'exercice 2008/2009.

#### g) Procédures de contrôle des investissements

Une procédure d'autorisation :

- des investissements incorporels,

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

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

#### **IV) Plan d'action pour l'exercice 2009/2010**

Pour assurer la cohérence des actions entreprises au niveau de chaque direction opérationnelle et coordonner au niveau du Groupe les démarches de contrôle interne menées dans chaque direction, une cellule du contrôle interne Groupe a été créée à la fin de l'exercice 2008/2009 au sein de la direction financière Groupe.

L'organisation et les évolutions éventuelles de méthodologie de contrôle interne en découlant, seront mises en oeuvre au cours de l'exercice 2009/2010