

*GROUPE*  
**LATECOERE**

Avril 2015

Présentation des résultats 2014

# SOMMAIRE

---



- I. Faits marquants 2014
- II. Résultats financiers 2014
- III. Restructuration Financière
- IV. Enjeux & orientations stratégiques
- V. Perspectives



## I. Faits marquants 2014

Frédéric Michelland

Président du Directoire

# Messages clés

1

Des résultats financiers 2014 qui reflètent les fruits des initiatives du Plan Boost exécutées conformément aux objectifs

2

Signature d'un accord sur la restructuration financière de Latécoère

3

Projet stratégique : repositionner le Groupe sur des activités à plus forte valeur ajoutée

## Des résultats financiers 2014 qui reflètent les fruits des initiatives du Plan Boost exécutées conformément aux objectifs

- Un chiffre d'affaires en hausse de +6,9%
- Un Résultat Opérationnel Courant (ROC) de 37,3 M€ en progression de +15,8% par rapport à 2013
  - ➔ Une marge en amélioration de 5,6% en 2014 vs. 5,2% en 2013
  - ➔ 1<sup>er</sup> semestre 2014 : 16,4 M€ - 2<sup>nd</sup> semestre 2014 : 20,9 M€
- Un FCF des opérations<sup>(1)</sup> de 34,6 M€ (vs. 15,3 M€ en 2013) grâce à une réduction des stocks de 20 M€
- Un endettement net stabilisé (310 M€ à fin 2014 vs 317 M€ fin 2013)

<sup>(1)</sup> EBITDA Economique diminué des investissements industriels nets et de la variation du BFR

# Malgré une conjoncture peu favorable aux activités Aérostructures et Etudes d'Ingénierie ...

- Un marché de 1<sup>ère</sup> monte marqué en 2014 par :
  - ➔ Ré-internalisation par les avionneurs de certains travaux pour les premières séries et d'activités support  
>>> baisse du 'marché externe'
  - ➔ Reconduction fréquente des fournisseurs historiques  
>>> peu de 'redistribution des cartes' entre acteurs
  - ➔ Demande faible dans le Design
- Une situation peu favorable aux activités Aérostructures et aux Etudes d'Ingénierie
  - ➔ Moindres opportunités de gain de nouveaux work packages
  - ➔ Forte baisse de la charge en Etudes : -40% chez Latélec, -12% chez Latécoère Services

# Maintien d'une bonne dynamique commerciale dans certaines activités de Services

- Nombreux succès commerciaux dans les outillages et les prestations support:
  - ➔ Contrats d'outillage pour les nouvelles lignes d'assemblage final des versions re-motorisées (A320 Néo)
    - Rénovation de la chaîne de production des tronçons T11 et T12 sur A320 NEO Usine STELIA Méaulte
    - Démarrage des activités d'outillages au Brésil pour programme Embraer E2
  - ➔ Contrats de prestations d'industrialisation et de support à la production
    - Nouvelles activités de Manufacturing Engineering des modifications post livraison sur programmes A350. Usine STELIA à St Nazaire

# Un amorçage réussi de la diversification clients et des activités Aftersales et Retrofit

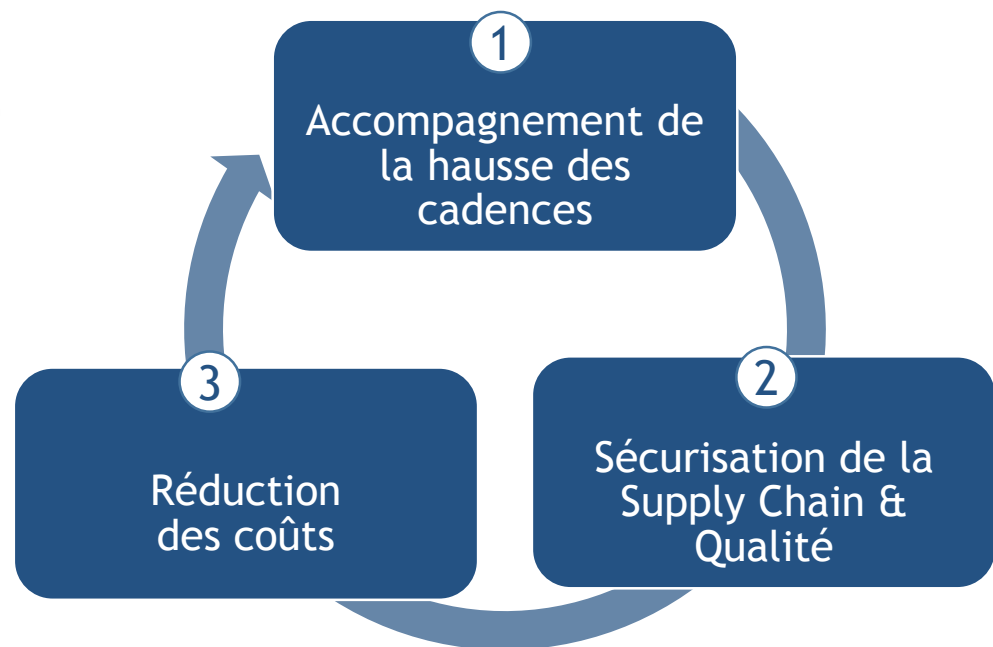
- Des succès commerciaux prometteurs, fruit d'une politique active de diversification clients et activités :
- Diversification de clients (avionneurs, équipementiers, motoristes, ..)
  - ➔ Contrats série signés avec Triumph (harnais voilure A320)
  - ➔ Actions commerciales envers Rolls Royce (divers moteurs), Liebherr Aerospace (voilure A350), Airbus Helicopters (meubles avionique H160)
  - ➔ Ouverture de nouvelles activités de conception d'outillages spécialisés avec Alstom Transport et CEA
- Diversification d'activités dans l'Aftersales et le Retrofit
  - ➔ Retrofit des systèmes cabine, cargo et caméras pour IFE et Surveillance
  - ➔ Gain de contrats after sales avec Air France (conversion cabine B777), Ateliers Industriels de l'Armement (rétrofit), Dassault Falcon Services (conversion cabine Falcon), Airbus (rechanges A320)

# Un redressement de la performance opérationnelle confirmé au 2<sup>nd</sup> semestre, conformément aux objectifs du Plan Boost

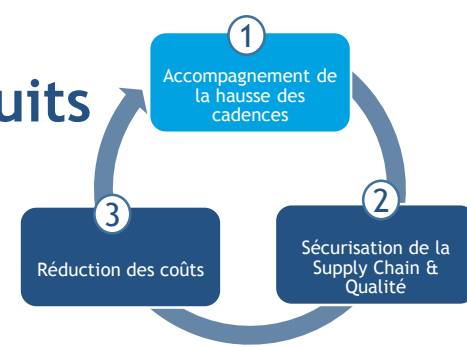
Un volet Performance du Plan Boost mené comme un projet d'entreprise

Résultats au 31/12/2014

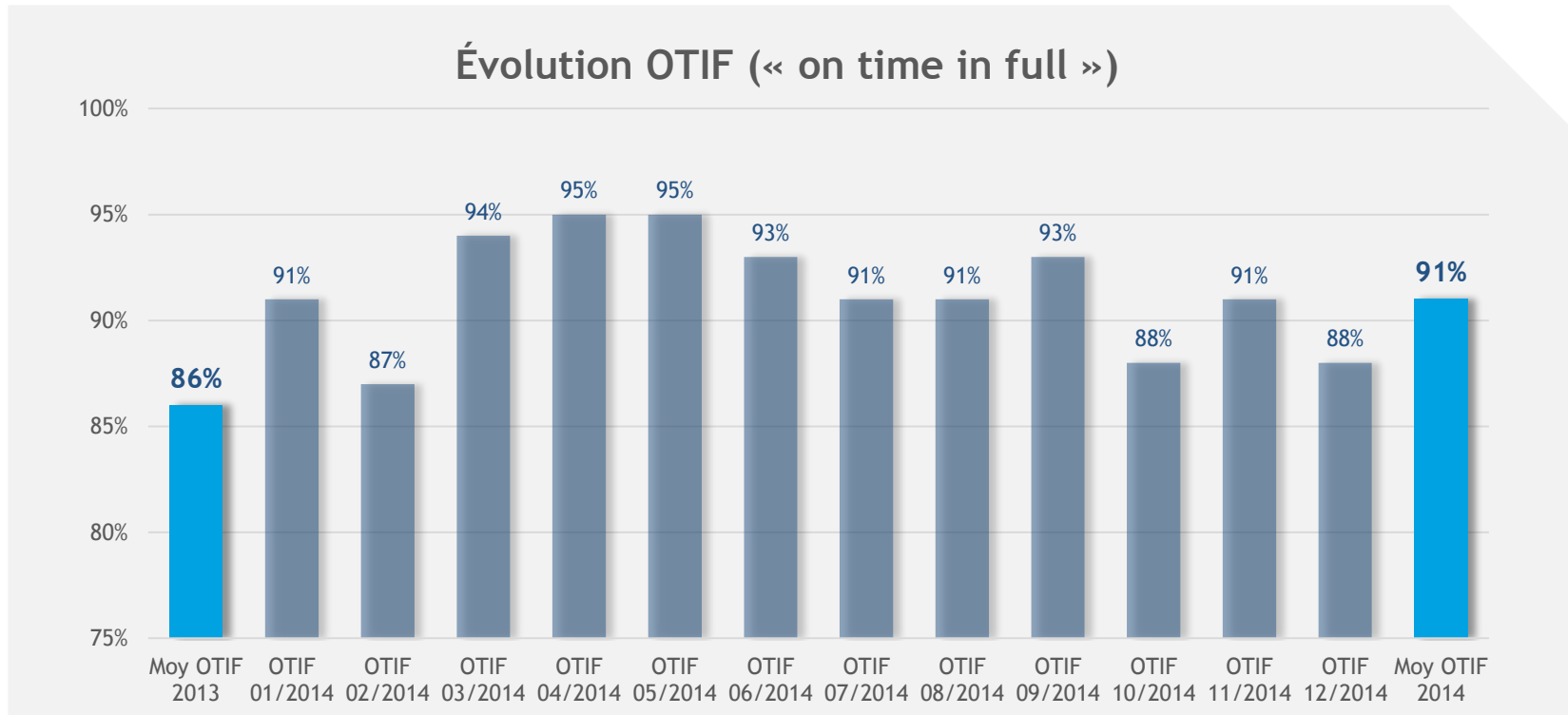
- 240 propositions remontées par les 8 Task Force
- 120 propositions retenues par le Comex pour une mise en œuvre rapide
- + de 90 actions mises en œuvre fin décembre
- Axe majeur : la production au cœur du dispositif opérationnel



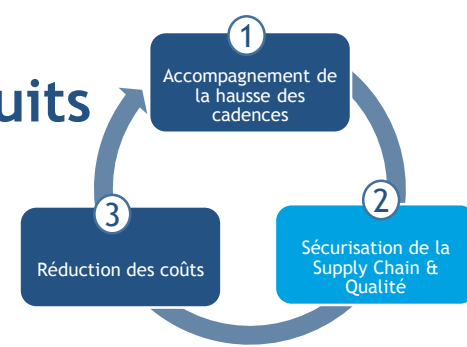
# Un plan de performance Boost qui porte ses fruits



Meilleur respect des objectifs de livraison (délais, qualité) clients à l'Aérostructure : +5 points



# Un plan de performance Boost qui porte ses fruits



Des actions engagées afin de stabiliser et fiabiliser le processus de production "série" par le renforcement des "basics" opérationnels

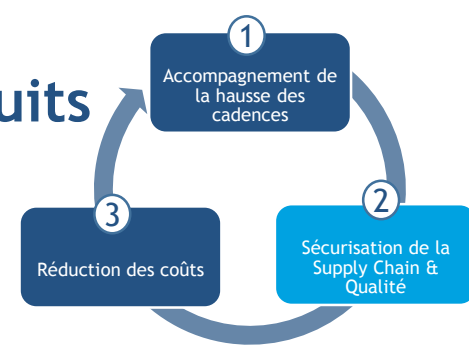
## Réorganisation des opérations Aérostructure & **Systemes** d'Interconnexion

- Des flux amont tirés par la production (baisse des achats engagés de 21%)
- Une non qualité en baisse (-27% pour l'Aérostructure, baisse de 3 à 2% du CA pour SI)

## Sécurisation progressive de la Supply Chain Aérostructure

- Un panel fournisseurs rationalisé (-1/3)
- Suivi rapproché de certains fournisseurs critiques
- Mise en place de double-source et ré-internalisations partielles
- Organisation logistique/approvisionnement revue

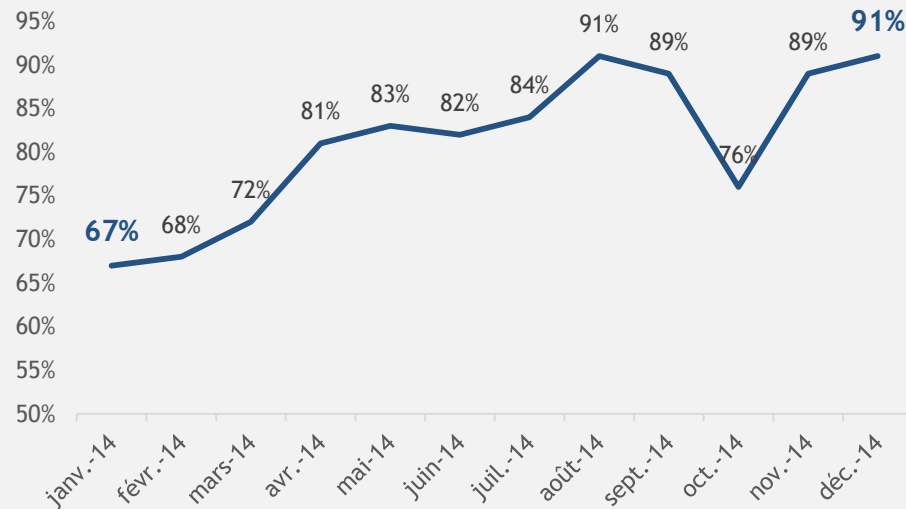
# Un plan de performance Boost qui porte ses fruits



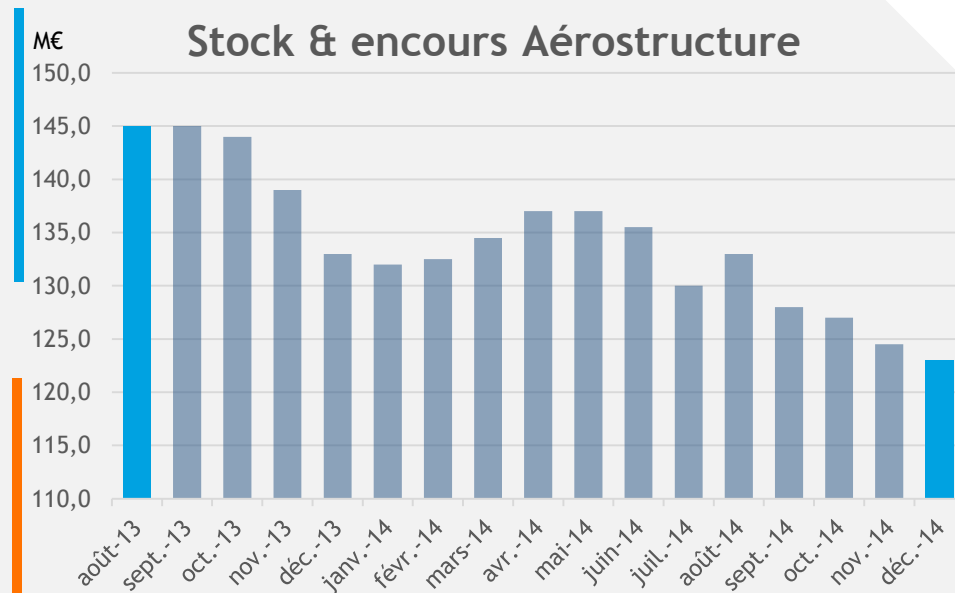
Meilleur respect des plans de production à l'aérostructure grâce à l'amélioration des OTD (on time delivery) en amont de la chaîne

Meilleure maîtrise des approvisionnements et donc des stocks et encours à l'Aérostructure

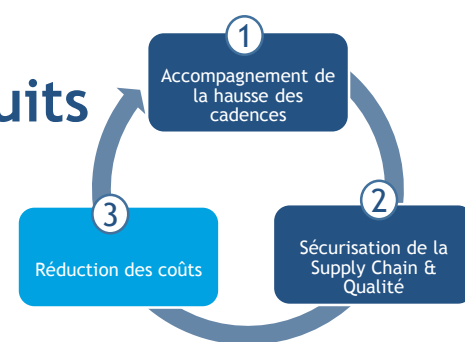
### OTD Fournisseurs critiques



### Stock & encours Aérostructure



# Un plan de performance Boost qui porte ses fruits



## Réduction des coûts de production et augmentation de la productivité

- Centralisation des achats de moyens généraux (**13% d'économie** en année pleine sur les contrats renégociés)
- Centralisation des achats de prestations d'ingénierie (**10% d'économie**)
- Internalisation de la sous-traitance en matière d'Ingénierie
- Adaptation des fonctions support aux objectifs d'amélioration de la productivité (-23% T4 2014 vs T4 2013)
- Actions d'amélioration de la productivité sur chaîne

# Mise en place des bases et fondamentaux indispensables au redéploiement du Groupe

## Latécoère Mexico Une nouvelle plateforme industrielle en zone Amériques aujourd'hui opérationnelle

- Lancement réussi de l'activité de production des Portes 787 : 45 jours d'avance sur le calendrier et 96 portes livrées entre septembre et décembre 2014.
- Montée en charge réussie des activités Systèmes d'interconnexion : 50 % de la cadence du 20 VU, câblage Wings A 330 et démarrage du transfert des Wings A 350
- Projet d'extension en cours
- Proximité clients accrue avec Boeing
- Couverture naturelle du risque \$
- Internationalisation du footprint industriel
- Diversification du risque
- Accompagnement des montées en cadence

## Mais une génération de cash (hors effort de réduction du BFR) par le portefeuille actuel de contrats qui reste insuffisante

M€	FY 2011 <sup>(1)</sup>	FY 2012 <sup>(1)</sup>	FY 2013	FY 2014
EBITDA Economique <sup>(2)</sup>	28,3	13,9	11,4	18,6
Capex	(7,5)	(13,4)	(17,4)	(15,7)
Coût de la dette	(17,9)	(18,8)	(15,0)	(14,7)
IS décaissé	(2,0)	(2,3)	(3,5)	(2,5)
	<u>(27,4)</u>	<u>(34,5)</u>	<u>(35,9)</u>	<u>(32,9)</u>
Génération de trésorerie avant var. de BFR	0,9	(20,6)	(24,5)	(14,3)

Une génération de cash insuffisante et un financement de l'activité assuré par:

- Des lignes de financement complémentaires
- Une optimisation du BFR

<sup>(1)</sup> Hors facturations non-récurrentes Boeing

<sup>(2)</sup> EBITDA Economique : désigne au niveau des comptes consolidés le résultat opérationnel (EBIT) avant (i) l'impact des variations d'en-cours « Non Recurring » nets de provision et (ii) les dotations aux amortissements et pertes de valeur et les dotations nettes aux provisions.

# Qui rend indispensables des actions plus structurelles améliorant les fondamentaux et les équilibres financiers du Groupe

Une transformation du Groupe qui ne peut s'arrêter à son redressement opérationnel et à la mise en œuvre des seuls changements déjà menés ou engagés



Régler une situation d'endettement trop important et de trésorerie tendue pour doter le Groupe d'une structure de bilan appropriée et d'une surface financière accrue, indispensables pour réaliser son projet stratégique



## II. Résultats 2014

Olivier Regnard

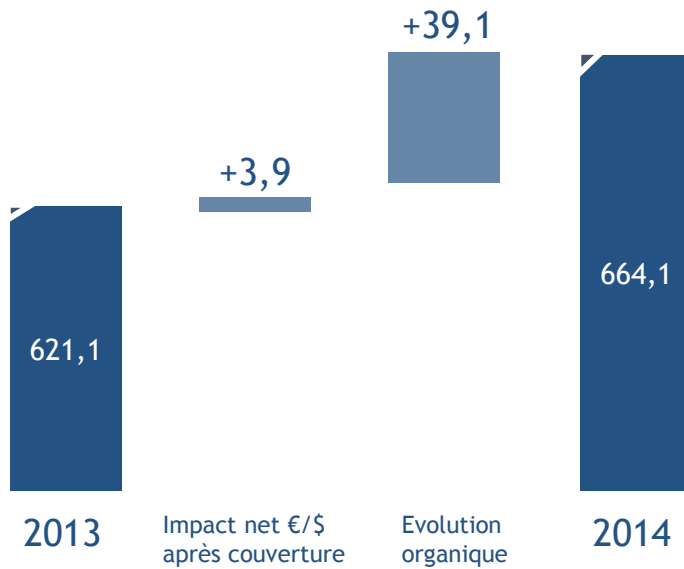
Directeur Administratif & Financier

# Evolution du chiffre d'affaires du Groupe

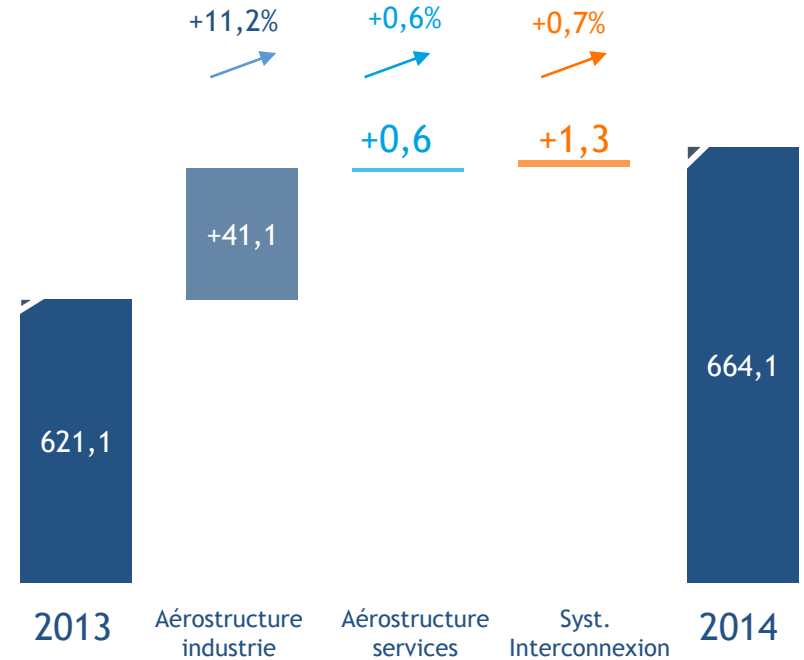
M€

## Décomposition du chiffre d'affaires 2014 vs 2013

Une croissance organique de +6,3 %

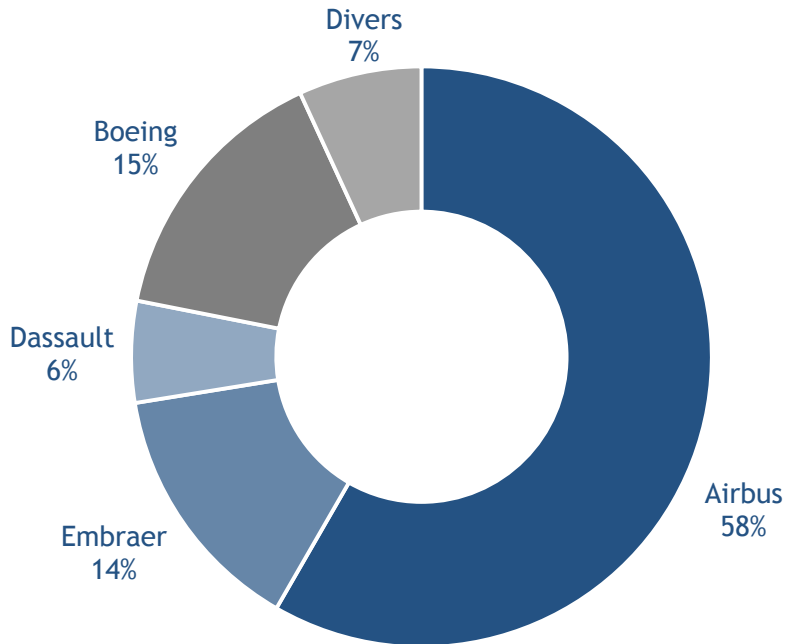


Une croissance tirée par la branche Aérostructures Industrie

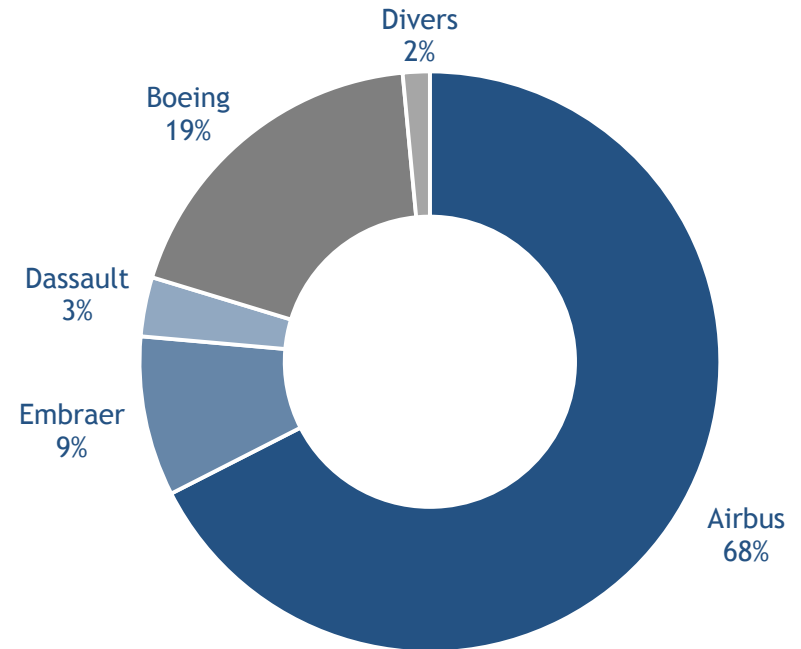


# Une plateforme multi-clients

## Chiffre d'affaires 2014

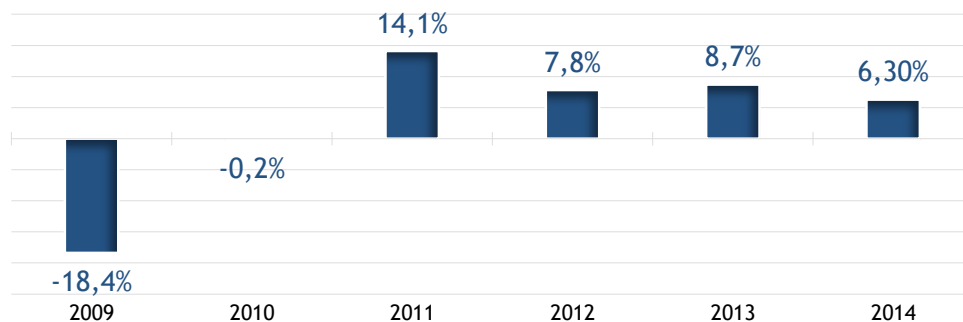


## Carnet de commandes 12/2014



# Un chiffre d'affaires en croissance depuis 5 années mais qui montre des signes d'essoufflement

Evolution du chiffre d'affaires à taux de change constant



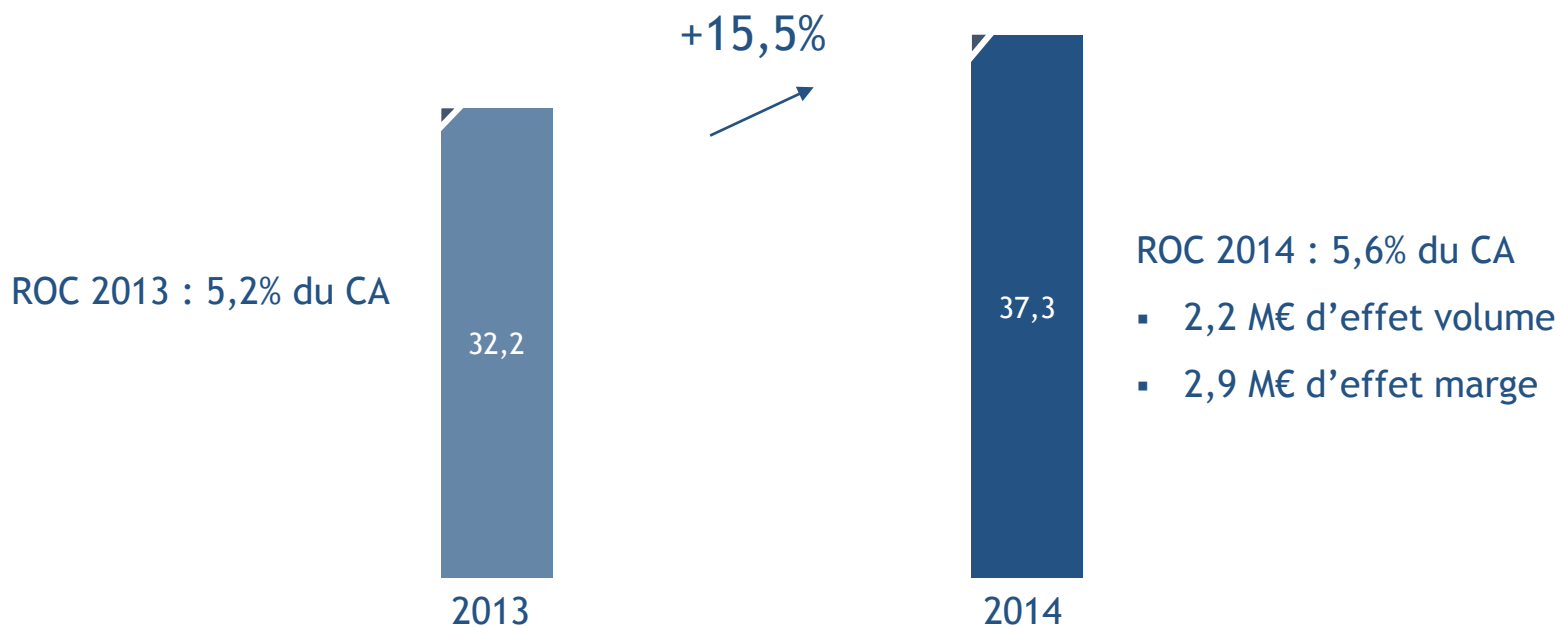
Statut des principaux programmes de Latécoère

	2010	2011	2012	2013	2014	2015E	2016E
A320	↗	↗	↗	↗	↗	→	↗
A330	↗	↗	↗	↗	→	↘	↘
A380	↗	↗	→	↗	↘	↘	→
A350	-	-	-	↗	↗	↗	↗
B787	↗	→	↗	↗	↗	↗	→
E-Jet E1	↗	↗	→	→	→	→	↘
E-Jet E2	-	-	-	-	-	-	↗
Falcon 7x	↗	↗	→	↘	↘	↘	→

# Un résultat opérationnel courant en progression

M€

## Evolution du résultat opérationnel courant

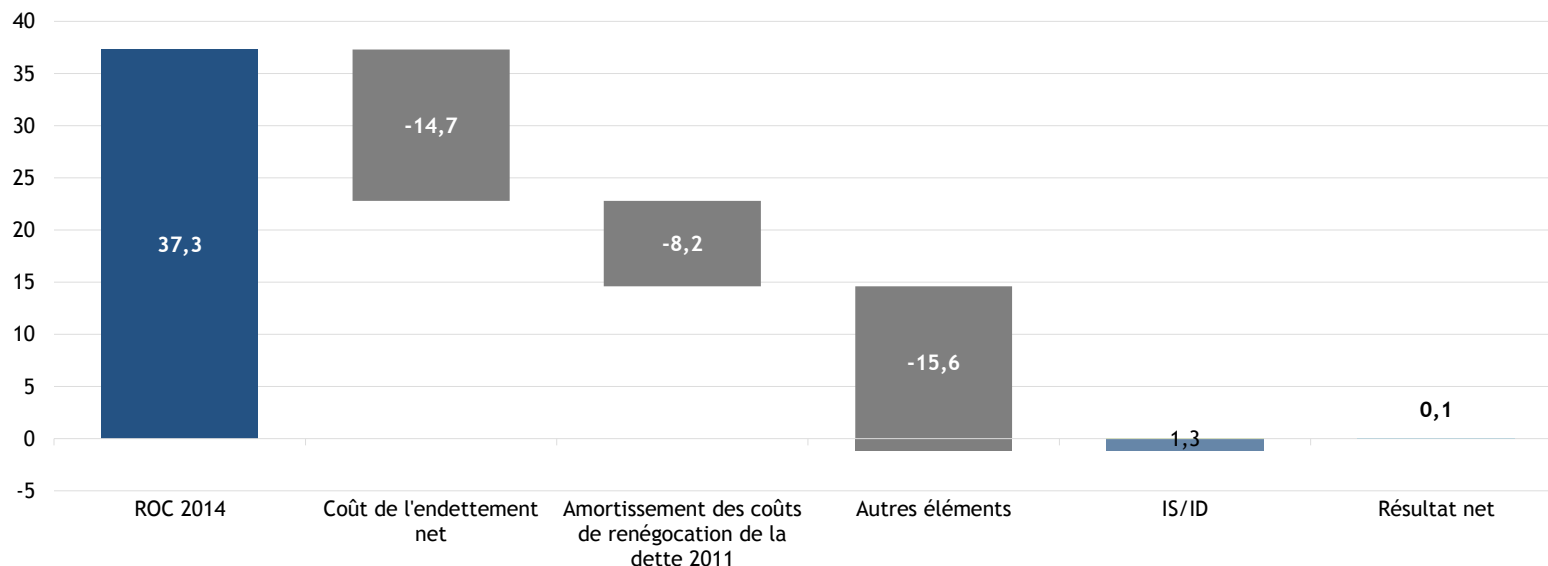


- Amélioration en lien avec les effets du Plan Boost relatifs aux contrats qui ne sont pas en RSP et à la rationalisation d'un certain nombre de fonctions au sein du Groupe
- Pression accrue sur les prix de vente notamment dans l'ingénierie en l'absence de nouveaux programmes

# Un résultat net fortement impacté par l'appréciation du dollar

M€

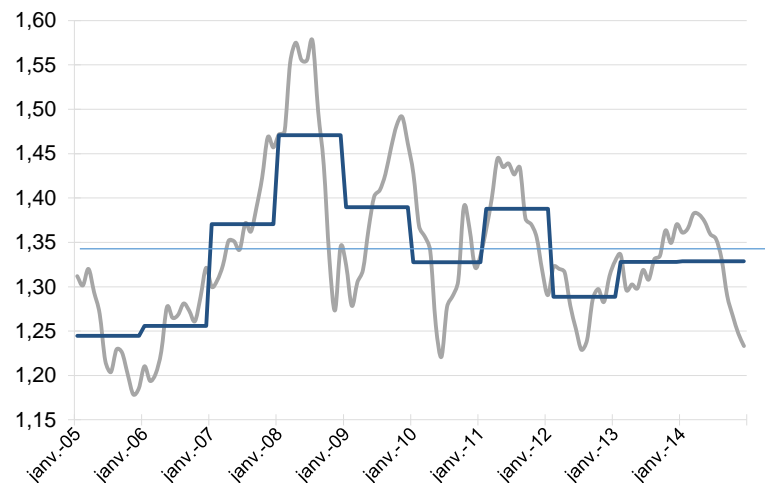
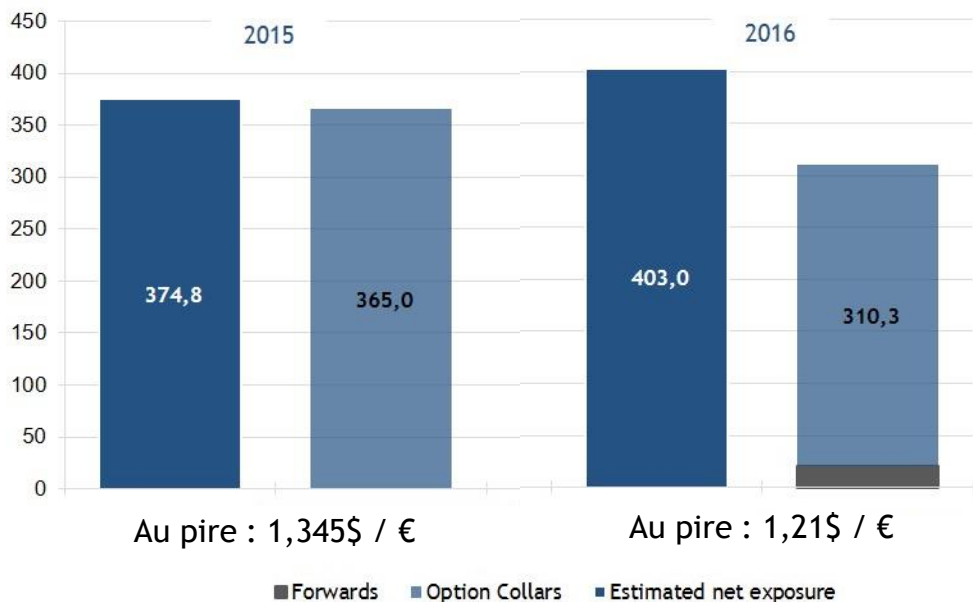
## Passage du résultat opérationnel courant au résultat net



- Coût de l'endettement net stable de l'ordre de 4,5%
- Amortissement de la totalité des frais de renégociation 2011 (2,7 M€ au titre de 2014 et 5,5 M€ d'amortissement des coûts résiduels qui étaient activés)
- Appréciation du \$ vs. € ayant un impact de -42,1 M€ dont -13,3 M€ en résultat financier et -28,8 M€ en capitaux propres

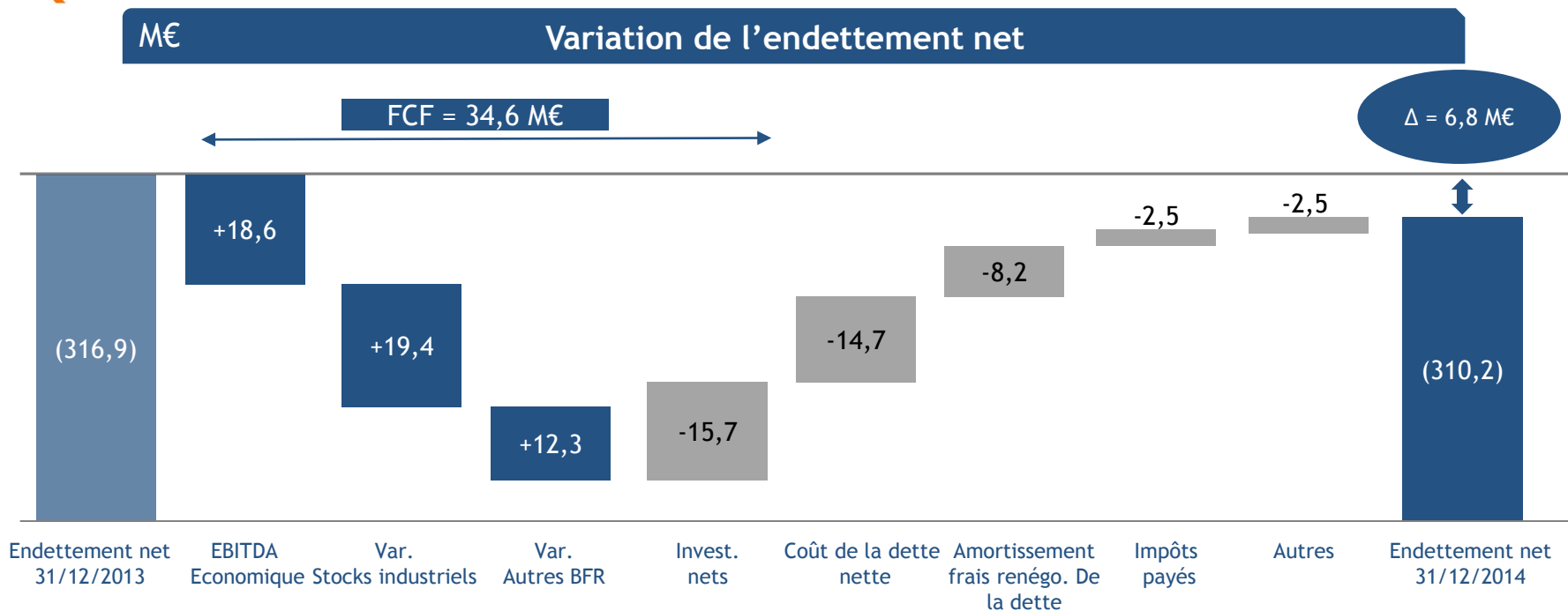
# Une appréciation du \$ n'impactant le Groupe qu'à compter de mi-2016

## Synthèse des couvertures €/ \$ mises en place (30/04)



- Un €/ \$ réalisé en 2014 de 1,313 par rapport à un spot moyen de 1,329
- Impact de l'appréciation du \$ visible à compter de mi 2016 - Obtention nécessaire de lignes supplémentaires pour sécuriser le taux de change à plus long terme
- Taux de change de 1,35\$/€ maintenu dans l'appréciation des marges à terminaison des contrats en RSP :
  - Taux de change moyen sur les 10 dernières années : 1,35\$/€
  - Maturité longue de ces contrats

# Endettement net du Groupe à fin décembre 2014

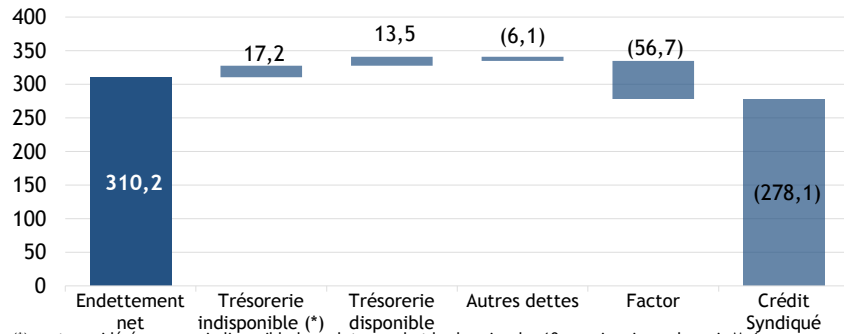


- EBITDA Economique <sup>1</sup> restant insuffisant pour couvrir les investissements et le coût de la dette
- Forte réduction des stocks en ligne avec les actions engagées dans le cadre du Plan Boost tant sur l'Aérostructures que sur les Systèmes d'Interconnexion
- Autres variations de BFR résultant essentiellement d'éléments non récurrents dont 20 M€ se retourneront en 2015
- Des investissements nets de 15,7 M€ consacrés principalement à du matériel industriel et à un projet de refonte des systèmes d'information du Groupe

(1) EBITDA Economique : désigne au niveau des comptes consolidés le résultat opérationnel (EBIT) avant (i) l'impact des variations d'en-cours « Non Recurring » nets de provision et (ii) les dotations aux amortissements et pertes de valeur et les dotations nettes aux provisions.

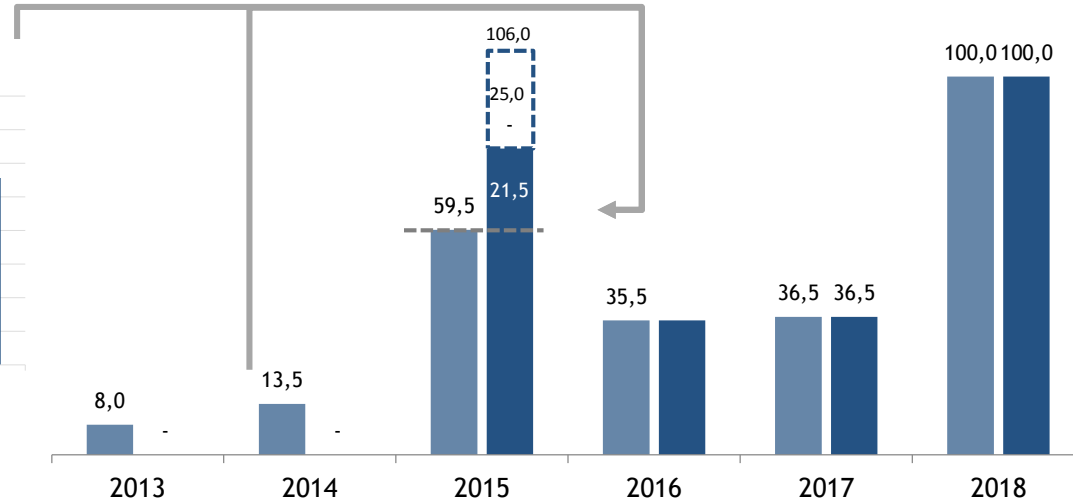
# Une dette qui a fait l'objet de nombreux réaménagements

## Décomposition de l'endettement net



(\*) sont considérés comme indisponible le cash trapped et les besoins des 10 premiers jours du mois M+1

## Échéances reportées



Montant total du Crédit Syndiqué restant dû : 278 M€

■ Échéancier initial

■ Échéancier révisé

□ Nouvelle ligne accordée en 2014

- Nécessité de retrouver une structure financière cohérente avec les capacités de remboursement du Groupe et la nature long-terme de ses activités

A close-up photograph of an airplane's fuselage, showing the metallic surface with numerous rivets and several oval-shaped windows. The image is in a cool, blue-toned color palette.

### III. Restructuration financière

Olivier Regnard

Directeur Administratif & Financier

# Rappel des principaux objectifs

## 1 Une réduction de la dette

- Un endettement structurellement trop important et une incapacité du Groupe à faire face à ses échéances
- Une fragilité financière pouvant questionner nos clients sur la pérennité du Groupe dans le cadre d'appel d'offres
- Une fragilité financière difficile à supporter pour nos fournisseurs (perte de couverture « Assurance Crédit »)

## 2 Un apport significatif de *new money*

- Retrouver des marges de manœuvre réduites à néant en termes de trésorerie
  - ⇒ Besoin de 25 M€ afin d'être en mesure de gérer la trésorerie au quotidien
- Faire face au retournement des « autres éléments de BFR » en 2015 pour 20 M€
- Satisfaire des besoins d'investissements industriels visant à se développer mais aussi à rattraper le retard
- Etre en mesure de se positionner sur de nouveaux appels d'offres toujours plus capitalistiques

## 3 Un actionnaire de référence

- Un secteur très capitalistique où les horizons de retour sur investissements sont longs

# Un renforcement des fonds propres et des marges de manœuvre

Un renforcement des fonds propres du Groupe à hauteur de 278 M€ qui sécurise le Groupe et le repositionne sur le long terme

1

Apport de 100 M€ de *New Money* afin de permettre au Groupe de se repositionner dans le long terme

2

Réduction de la dette de 178 M€ soit 64% de la dette long-terme actuelle par augmentation de capital

3

Dette résiduelle de 100 M€ rééchelonnée sur 5 ans et amortie en fonction du profil de cash flow

- Euribor plancher de 0,5%
- Marge : comprise entre 5% et 8,5% incluant un mécanisme de *step up* à partir de la 3<sup>ème</sup> année
- Mix Cash et PIK évolutifs
- Remboursement in fine avec d'ici là un mécanisme de *cash sweep* : 50% du Net Cash Flow disponible au-dessus de 20 M€ et plafonné à 20 M€

56 M€

Augmentation de capital par compensation de créances réservée aux créanciers (20%) à 8,06 €

+

222 M€

Augmentation de capital avec maintien du DPS (80%) à 3€ (4 DPS / action)

=

278 M€

# Focus sur les deux augmentations de capital successives

Incorporation des créances au capital (augmentation de capital réservée)

56 M€  
20%

- Conversion de dette en capital pour 56 M€ réservée aux prêteurs du crédit syndiqué (20% du montant du crédit syndiqué)
- 6,9 millions d'actions émises au prix de souscription de 8,06 € /action
- A l'issue de l'augmentation de capital les créanciers détiendraient 37% du capital de Latécoère

+

Augmentation de capital avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (DPS)

222 M€  
80%

- Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 222 M€
  - Apport de New Money de 100 M€
  - Réduction de la dette de 122 M€ (44% du montant du crédit syndiqué)
- 74,2 millions d'actions émises au prix de souscription de 3,0 €/action
- Garantie apportée par les créanciers à 100%

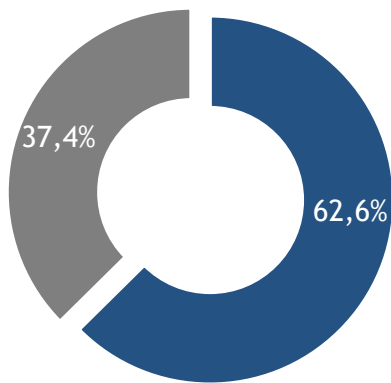
=

Total

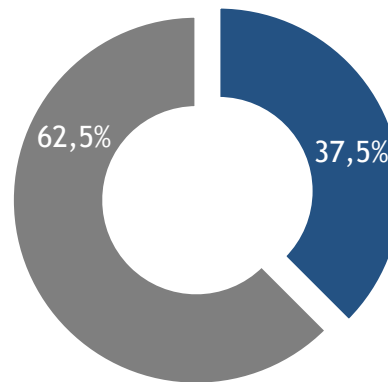
278 M€  
100%

# Évolution de l'actionnariat du Groupe

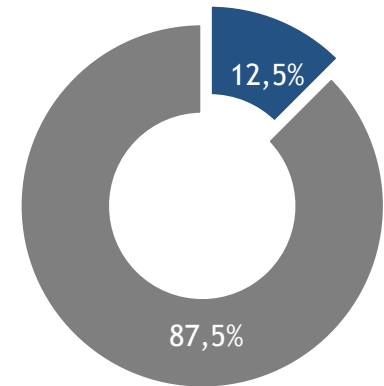
Souscription des actionnaires à hauteur de 100% des DPS



Souscription des actionnaires à hauteur de 50% des DPS



Souscription des actionnaires à hauteur de 0% des DPS



Actionnaires actuels



Prêteurs du crédit syndiqué

# Points clés sur la gouvernance

## Gouvernance

- Remplacement de la structure de gouvernance actuelle (Conseil de Surveillance et Directoire) par un **Conseil d'Administration**
- Composition du Conseil d'Administration en ligne avec les recommandations du code Middlenext
- **La Société proposera à la prochaine Assemblée Générale qu'Apollo et Monarch aient jusqu'à 6 sièges au Conseil d'Administration sur 11**
- **2 membres indépendants et 1 représentant des salariés**
- **Pierre Gadonneix** : Président du Conseil d'Administration
- **Frédéric Michelland** : Directeur général
- **Olivier Regnard** : Directeur Général Délégué

# Conclusion : une situation financière renforcée et assainie

## Réduction de la dette du Groupe

- Réduction de la dette de **178 M€** (64% du montant du crédit syndiqué)
- Le solde du Crédit Syndiqué sera refinancé par une dette de **100 M€** à 5 ans

## Diminution des charges financières

- **Diminution par 2** des charges financières annuelles du Groupe

## Renforcement de la trésorerie disponible

- Un apport de **New Money de 100 M€** qui donne au Groupe les moyens de financer ses projets de développement et son projet d'adaptation
- **Des ressources financières qui faciliteront le pilotage du Groupe**, difficile aujourd'hui compte tenu du faible niveau de trésorerie disponible

# Accord avec les créanciers soumis à autorisations et validations

- 1 Accord de l'ensemble des créanciers et homologation par le Tribunal de Commerce de Toulouse
- 2 Octroi par l'AMF au profit d'Apollo et Monarch d'une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique (art. 234-9 2e du règlement général de l'AMF)
- 3 Avis motivé de l'expert indépendant sur le caractère équitable de l'opération
- 4 Approbation par l'assemblée générale des actionnaires de Latécoère de l'ensemble des résolutions proposées (majorité des 2/3 des votes)

A close-up photograph of an aircraft fuselage, showing the metallic surface with numerous rivets and several oval-shaped windows. The image is in a cool blue color palette.

## IV. Enjeux & orientations stratégiques

Frédéric Michelland

Président du Directoire

# Evolution de l'environnement client à court / moyen terme & impacts pour les Tier 1

Absence de nouveaux programmes

Poursuite de la hausse des cadences

Accroissement constant du parc avions en service

Lancement de versions re motorisées (NEO/MAX)

- Des exigences accrues pour les Tier 1 :
  - Poursuite des montées en cadence
  - Respect des délais, zéro défaut & forte réactivité
  - Financement des socles de compétence
- De nouvelles opportunités sur l'after market / retrofit / reconversion / réparation

- Position avantageuse des fournisseurs en place même si situation fragile
- Des gains de compétitivité impératifs (redesign to cost ...) compte tenu de la remise en cause des situations de « single source »
- Ré internationalisation des « premiers » de Série >> limitation des développements et des Etudes
- Généralisation des phases plateaux compétitives : approche intégrée Design & Build parfois remise en cause

Une activité de développement ralentie avec une forte contraction de l'ingénierie et des opportunités de croissance ciblées

# Evolution de l'environnement client à long terme & impacts pour les Tier 1

Des nouveaux programmes à partir de mi-2020

- Nouvelles structures mais incertitudes sur l'architecture des avions finalement retenue
- L'avion devient plus « électrique » :  
Architecture distribuée >> limitation du volume nécessaire de câblage  
Mutation vers une avionique modulaire embarquée reconfigurable  
>> architectures systèmes remises en cause

Des attentes fortes d'évolution de l'offre et des exigences accrues

- Des offres de solutions plus intégrées « Plug and Fly »
- Des partenariats privilégiés avec un nombre limité de systémiers et d'équipementiers avec un travail plus amont
- Augmentation des coûts de développement: démonstrateurs
- Des exigences de certification plus lourdes y compris contraintes environnementales et impact de l'offset

Un changement en profondeur du paysage concurrentiel

- Rétrogradation dans la chaîne de valeur des Tier 1 qui n'auront pas les moyens financiers et techniques suffisants.
- Émergence de Super Tier 1 captant une part importante de la valeur grâce à leur maîtrise de briques technologiques clés et des moyens de production associés (ALM)

**Seuls les Tier 1 forts d'une position de leader ou co leader sur leurs marchés et capables d'intégrer plus de valeur ajoutée seront pérennes**

# Profil actuel du Groupe Latécoère

- Un groupe de **taille intermédiaire**
- **Tier 1**
- Essentiellement positionné sur les marchés de **première monte**
- Avec une présence intégrant fortement l'**amont de la chaîne de valeur** : Design & Build et Etudes
- Dans un rôle « **d'assemblier** »
- **Très faiblement intégré** verticalement
- Doté d'un **portefeuille produits assez fortement diversifié**, largement construit sur la compétence historique 'structure' du Groupe
- Et un **portefeuille clients essentiellement tourné vers les avionneurs**

# Aérostructure : fuselages et sous-ensembles de structure

## Evolution du marché

- Marché dominé par les pièces de fuselage courant : volume/coûts >>> production automatisée, maîtrise des structures composites ou hybrides et procédés industriels adaptés
- Sous-ensembles plus complexes - Plus forte valeur ajoutée - Spécialisation >>> fortes compétences techniques - supply chain maîtrisée - développements mutualisés
- En devenir : structures équipées Plug & Fly - Spécialisation >>> Compétences fortes en Design & intégration méca / électrique
- Des Super Tier 1 renforcés et intégrés verticalement
- De nouveaux entrants dans les structures équipées
- Concentration des fournisseurs clés

## GROUPE LATECOERE

- Une présence sur les deux segments actuels mais non positionné sur voilures, nacelles ...
  - Une approche de généraliste
- Nos enjeux:
- Un outil industriel faiblement automatisé
  - Faible intégration amont vs Tier 2
  - Une compétence Composite trop peu développée

## Plan Boost : Volet stratégique

- Une stratégie de forte spécialisation visant à améliorer la rentabilité des capitaux employés**
- Pour le court terme : se focaliser prioritairement sur les sous-ensembles complexes (cases de train, parties arrières) et structures équipées - se positionner sur les petites séries ou hors série
  - *Pour le moyen / long terme* : devenir un acteur crédible et rentable sur les offres Plug & Fly

Maintien dans le marché très concurrentiel du fuselage si amélioration de la rentabilité grâce à une position renforcée dans les nouveaux sous ensembles

# Aérostructure : les portes

## Evolution du marché

- Aujourd'hui, des éléments de structure - Demain, des approches différentes du marché :
  - Les portes « éléments de structure » : valeur ajoutée et différenciation faibles - leadership coût
  - Les portes « sous- systèmes » intégrant des fonctions évoluées - offre à valeur ajoutée pour l'avionneur
- Un nombre très restreint d'acteurs en Design & Build - De très nombreux acteurs uniquement Built to Print, dotés d'une base de coût très compétitive
- Une part importante de la valeur intégrée par des fournisseurs parfois en situation de monopole

## GROUPE LATECOERE

### De solides atouts

- #2 et multi clients
- Multi compétences design, structure, électriques, électroniques, petits équipements
- Maîtrise de l'industrialisation
- Capacité à fédérer les meilleurs équipementiers (NexGed) autour de projets novateurs

### Nos enjeux :

- Une capacité Built to Print à améliorer
- Une valeur intégrée par le Groupe < à 50%
- Certaines compétences clés détenues par les fournisseurs
- Une proximité amont insuffisante avec les clients

## Plan Boost : Volet stratégique

**Une stratégie Valeur et un positionnement Premium dans un rôle de sous-systémier**

**A court terme, un développement opportuniste sur des affaires ponctuelles**

### Mise en place des facteurs de réussite:

- Ré internaliser la fabrication de certaines pièces ou équipements clés
- Optimiser notre logistique interne
- Développer des relations privilégiées avec les équipementiers
- Renforcer notre présence en avant vente, et la proximité avec les compagnies aériennes, MRO
- Se doter de moyens de certifications propres (modifications)
- Adopter une logique d'innovation incrémentale

**Une stratégie Valeur / Premium et une approche fonctionnelle de la porte de demain**

# Systèmes d'interconnexion

## Evolution du marché

- Des perspectives de croissance fortes et des leviers de valeur spécifiques

### Harnais :

- Prix très bas, pas de différenciation R&T Production dans les LCC
- Volume réparti entre trois grands acteurs et de nombreux plus petits

### Meubles avioniques / non avioniques :

- Évolution vers des sous-systèmes intégrés - Accroissement de la valeur ajoutée et différenciation R&T
- De nouveaux clients: les équipementiers et systémiers - concurrents potentiels dans un écosystème d'offre systèmes plus intégrée

## GRUPE LATECOERE

- Une position forte du Groupe mais sur un marché étroit

### De solides atouts

- #2 sur les harnais
- #1 sans vraie concurrence sur les meubles avioniques
- Compétences reconnues en Ingénierie et en conception de schémas électriques et d'installation
- Une offre système vidéo bien positionnée

## Plan Boost : Volet stratégique

### Une stratégie de protection de la rentabilité dans les harnais

- Améliorer la base de coûts (développements accélérés / transferts)
- Adapter l'offre à une base clients élargie( motoristes, hélicoptéristes)

### Une stratégie Valeur dans les meubles dans un double rôle de Tier 1 et d'intégrateur-partenaire

- Un pôle unique de compétences « sous systémier »
- Intégrer plus d'éléments actifs dans nos équipements
- Etendre l'offre d'équipements vidéo en Linefit et Retrofit
- Renforcer nos compétences en « systèmes avion »

Vers un métier de « sous-systèmeur » (équipements actifs & systèmes électriques), dans un double rôle de Tier 1 et d'intégrateur-partenaire

## Evolution du marché

- Des évolutions contrastées selon les segments:
  - Ingénierie : fort déséquilibre offre / demande
  - Services liée à la production: croissance à court terme du marché de l'outillage
- Un marché cyclique
- Une forte pression prix dans les prestations 'volume' pures
- Une réduction du panel fournisseurs des avionneurs
- Des attentes de plus forte valeur ajoutée: engagement de résultat, tenue de performance ..
- Pression croissante des sociétés offshore

## GROUPE LATECOERE

Un acteur de taille moyenne dans ses métiers (sauf outillage) doté de solides atouts :

- Une image de spécialiste de l'aéronautique
- Des référencements forts auprès des avionneurs
- Des compétences de groupe industriel
- Des expertises de bureaux d'études dans les métiers des aérostructures et des systèmes d'interconnexion

### *Les enjeux:*

- Une activité encore trop peu tournée vers le support à la production
- Une offre non unifiée vis-à-vis du client

## Plan Boost : Volet stratégique

**Une stratégie de différenciation dans un rôle d'intégrateur d'expertises mécanique, électrique, assemblage et fondée sur des offres mixtes**

- Développer une offre intégrée « end to end »
- Etre présent sur toute la durée de vie du produit et de ses modifications
- Diversifier nos clients notamment à l'international et nos secteurs d'intervention = nouveaux relais de croissance
- Valoriser nos compétences en matière de métrologie

**Les services, un pôle d'activité à part entière avec l'ambition de devenir l'acteur de référence des offres mixtes**

## Adapter la stratégie du Groupe ..

Une stratégie Groupe FOCALISÉE et axée VALEUR,  
fondée sur des stratégies métiers  
de SPÉCIALISATION et de DIFFÉRENCIATION

- Un Groupe recentré sur des activités intégrant plus de valeur ajoutée
  - Priorité aux métiers de systémier
  - Offre produits intégrée, combinant les compétences multiples du Groupe
  - Offre de service 'end to end' couvrant l'intégralité des évolutions du produit et allant de l'étude à l'installation sur avion
- Une présence accrue dans les activités liées au parc croissant d'avions en service pour s'assurer une récurrence de chiffre d'affaires
  - Retrofit, reconfigurations, après vente, kits de réparation
- Une diversification progressive de la base clients
  - Compagnies aériennes, motoristes, équipementiers, systémiers, MRO, hélicoptéristes ..

# Et mettre en place les conditions de sa réussite

## À COURT TERME

RESTAURER LA COMPÉTITIVITÉ  
COÛTS

>>> LEADERSHIP COÛT

- Renforcer et optimiser notre schéma industriel
- Adapter notre structure de coûts pour réaliser les objectifs de gains de productivité les contrats existants
- Mutualiser certaines fonctions Métiers
- Réorienter la R&D vers le développement de produits/solutions plus intégrés : innovation incrémentale & redesign to cost

## À MOYEN TERME

RENFORCER COMPÉTENCES ET  
TECHNOLOGIES

>>> LEADERSHIP TECHNIQUE

- Développer des capacités de certification propres
- Développer et/ou acquérir les briques technologiques et les compétences clés nécessaires y compris par le biais d'alliances et/ou partenariats stratégiques

A close-up photograph of an aircraft fuselage, showing the metallic surface with numerous rivets and several oval-shaped windows. The lighting is bright, highlighting the texture of the metal and the reflections on the windows.

## V. Perspectives

Frédéric Michelland

Président du Directoire

# Priorités 2015 et perspectives

Des résultats opérationnels en nette amélioration et en ligne avec la trajectoire des objectifs annoncés pour la période 2014/2016



Une poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle qui devra compenser les cadences plus faibles que prévu




Un Besoin en Fonds de Roulement qui sera impacté négativement par la hausse du dollar sans remettre en cause l'amélioration progressive de la génération de cash (hors nouveaux programmes)



Un Volet Performance du Plan Boost qui sera poursuivi en mettant l'accent sur la réduction des temps de cycle et la baisse des coûts



Déploiement du projet Stratégique



Le Groupe a désormais réuni les conditions  
pour réussir sa mutation  
et entrer dans un cycle  
de croissance rentable

A close-up photograph of an aircraft's fuselage, showing a series of rivets along a seam and several oval-shaped windows. The image is in a cool, blue-toned color palette. The rivets are arranged in a regular grid pattern, and the windows are framed with dark, possibly black, trim. The lighting creates soft shadows, highlighting the metallic texture of the aircraft skin.

## VI. ANNEXES

# Compte de résultat consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	31-déc.-14	31-déc.-13
Chiffre d'affaires	664 074	621 085
Autres produits de l'activité	791	744
Variation des stocks d'en-cours et produits finis	12 024	-105 849
Achats consommés et charges externes	-398 344	-364 407
Charges de personnel	-238 116	-254 622
Impôts et taxes	-8 599	-10 525
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	-12 009	-11 518
Dotations nettes aux provisions d'exploitation	-253	2 871
Dotations nettes / dépréciations des actifs circulants	4 429	70 721
Autres produits	15 463	16 861
Autres charges	-2 188	-5 427
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>37 273</b>	<b>-40 064</b>
<i>Résultat opérationnel / chiffre d'affaires</i>	<i>5,61%</i>	<i>-6,45%</i>
Coût de l'endettement financier net	-14 710	-15 037
Gains et pertes de change réalisés	-4 978	-3 255
Autres charges et produits financiers réalisés	-9 302	-4 560
<b>Résultat financier réalisé</b>	<b>-28 990</b>	<b>-22 853</b>
Gains et pertes latents sur instruments financiers dérivés	-10 867	6 807
Autres charges et produits financiers latents	1 331	-9 106
<b>Résultat financier latent</b>	<b>-9 536</b>	<b>-2 299</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-38 527</b>	<b>-25 151</b>
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	0	43
Impôts sur les bénéfices	1 616	-14 634
<b>RESULTAT NET</b>	<b>362</b>	<b>-79 806</b>
Dont attribuable aux propriétaires de la société mère	135	-79 991
Dont attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	227	184
<i>Résultat attribuable au Groupe / chiffre d'affaires</i>	<i>0,02%</i>	<i>-12,88%</i>
Moyenne pondérée titres période	11 521 751	9 697 744
<b>Résultat de base par action</b>	<b>0,01</b>	<b>-8,15</b>
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>0,01</b>	<b>-8,15</b>

# Bilan consolidé : actif

<i>En milliers d'euros</i>	31-déc.-14	31-déc.-13
Ecart d'acquisition	1 300	1 300
Autres immobilisations incorporelles	4 823	1 782
Immobilisations corporelles	89 722	90 083
Autres actifs financiers	6 471	6 171
Impôts différés	21 235	17 075
Instrument financiers dérivés	0	4 853
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>123 552</b>	<b>121 265</b>
Stocks et en-cours	417 612	405 555
Clients et autres débiteurs	164 841	157 077
Créances d'impôt	24 732	26 850
Instrument financiers dérivés	0	11 277
Autres actifs courants	2 784	1 259
Trésorerie et équivalents de trésorerie	33 366	19 541
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>643 335</b>	<b>621 560</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>766 887</b>	<b>742 824</b>

# Bilan consolidé : passif

<i>En milliers d'euros</i>	31-déc.-14	31-déc.-13
Capital	23 091	23 017
Primes liées au capital	93 095	92 800
Actions propres	1 625	1 691
Autres réserves	-9 218	9 549
Résultats non distribués	1 972	3 471
<b>CAPITAL EMIS ET RESERVES ATTRIBUABLES AUX PROPRIETAIRES DE LA SOCIETE MERE</b>	<b>110 565</b>	<b>130 528</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	1 568	1 657
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>112 133</b>	<b>132 185</b>
Emprunts et dettes financières	174 797	5 658
Avances remboursables	38 171	38 147
Engagements envers le personnel	15 839	14 061
Autres provisions	943	756
Impôts différés	503	12 186
Instruments financiers dérivés	0	0
Autres passifs long terme	19 285	16 745
<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>249 538</b>	<b>87 551</b>
Emprunts et concours bancaires (part à moins d'un an)	168 743	330 832
Avances remboursables	1 038	896
Fournisseurs et autres créditeurs	185 813	175 485
Dettes d'impôt	3 024	1 464
Autres passifs courants	18 549	9 151
Instruments financiers dérivés	28 048	5 261
<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>405 216</b>	<b>523 088</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>654 753</b>	<b>610 639</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>	<b>766 887</b>	<b>742 824</b>

# Tableau de flux de trésorerie

<i>En milliers d'euros</i>	31-déc.-14	31-déc.-13
Résultat net de la période	362	-79 806
<b>Ajustement pour :</b>		
Elimination du résultat des mises en équivalence	0	-43
Amortissements et provisions	17 290	-59 173
Elimination des profits / pertes de réévaluation (juste valeur)	10 867	-6 278
Autres éléments sans impact de trésorerie	141	53
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT</b>	<b>28 659</b>	<b>-145 247</b>
Charge d'impôts	-1 616	14 634
Coût de l'endettement financier	14 710	15 429
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET IMPÔT</b>	<b>41 753</b>	<b>-115 183</b>
Variation des stocks	-7 884	104 632
Variation des clients et autres débiteurs	-7 172	-7 961
Variation des fournisseurs et autres créditeurs	21 408	38 085
Impôt payé	-2 454	-3 494
<b>TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>45 651</b>	<b>16 078</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (dont variation des fournisseurs d'immobilisations)	-15 083	-16 586
Acquisition d'actifs financiers	-6	-50
Variation des prêts et avances consentis	-677	-896
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	27	103
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-15 739</b>	<b>-17 429</b>
Augmentation de capital	369	208
Acquisitions ou cessions d'actions propres	-65	16
Emission d'emprunts	0	0
Remboursement d'emprunts	-3 397	-3 620
Intérêts financiers versés	-15 504	-16 700
Dividendes payés	-325	-245
Flux liés aux avances remboursables	167	1 998
Autres flux liés aux opérations de financement <sup>1</sup>	1 691	10 877
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>	<b>-17 064</b>	<b>-7 466</b>
+/- incidence des variations de change	-22	225
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>12 826</b>	<b>-8 592</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture	17 894	26 485
Trésorerie et équivalents de trésorerie de clôture	30 720	17 894

<sup>1</sup> Correspond principalement aux financements court terme (affacturation et crédit court terme)

# Tableau de variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Capital émis	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves et résultats consolidés	Instruments dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs	Écarts de conversion	Autres variations	Capital émis et réserves attribuables aux propriétaires de la société	Participations ne donnant pas le contrôle	TOTAL
<b>31-déc.-2012</b>	<b>18 648</b>	<b>75 321</b>	<b>1 675</b>	<b>91 280</b>	<b>1 355</b>	<b>-1 629</b>	<b>-1 679</b>	<b>184 971</b>	<b>1 680</b>	<b>186 650</b>
Opération sur capital	4 370	17 479						21 848		21 848
Paiements fondés sur des actions								0		0
Opérations sur titres auto-détenus			16					16		16
Dividendes								0	-245	-245
Autres variations								0		
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>4 370</b>	<b>17 479</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21 864</b>	<b>-245</b>	<b>21 619</b>
<b>Résultat net de l'exercice (1)</b>				<b>-79 991</b>				<b>-79 991</b>	<b>184</b>	<b>-79 806</b>
Instruments dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs (variation de juste valeur et transferts en résultat)					8 295			8 295		8 295
Instruments financiers : écarts de conversion					28			28		28
Écarts de conversion : variations et transferts en résultat						-4 085		-4 085	38	-4 047
Autres variations							-554	-554	1	-553
<b>Autres éléments du résultat global (2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8 323</b>	<b>-4 085</b>	<b>-554</b>	<b>3 684</b>	<b>38</b>	<b>3 722</b>
<b>TOTAL RESULTAT GLOBAL (1)+(2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-79 991</b>	<b>8 323</b>	<b>-4 085</b>	<b>-554</b>	<b>-76 307</b>	<b>223</b>	<b>-76 084</b>
<b>31-déc.-2013</b>	<b>23 017</b>	<b>92 800</b>	<b>1 691</b>	<b>11 290</b>	<b>9 678</b>	<b>-5 714</b>	<b>-2 233</b>	<b>130 528</b>	<b>1 657</b>	<b>132 185</b>
Opération sur capital	74	295						369		369
Paiements fondés sur des actions								0		0
Opérations sur titres auto-détenus			-65					-65		-65
Dividendes								0	-325	-325
Autres variations										
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>74</b>	<b>295</b>	<b>-65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>304</b>	<b>-325</b>	<b>-21</b>
<b>Résultat net de l'exercice (1)</b>				<b>135</b>				<b>135</b>	<b>227</b>	<b>362</b>
Instruments dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs (variation de juste valeur et transferts en résultat)					-18 294			-18 294		-18 294
Instruments financiers : écarts de conversion					18			18		18
Écarts de conversion : variations et transferts en résultat						-226		-226	7	-219
Autres variations							-1 899	-1 899	1	-1 898
<b>Autres éléments du résultat global (2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18 275</b>	<b>-226</b>	<b>-1 899</b>	<b>-20 401</b>	<b>8</b>	<b>-20 392</b>
<b>TOTAL RESULTAT GLOBAL (1)+(2)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>135</b>	<b>-18 275</b>	<b>-226</b>	<b>-1 899</b>	<b>-20 266</b>	<b>235</b>	<b>-20 031</b>
<b>31-déc.-2014</b>	<b>23 091</b>	<b>93 095</b>	<b>1 625</b>	<b>11 424</b>	<b>-8 597</b>	<b>-5 939</b>	<b>-4 133</b>	<b>110 565</b>	<b>1 568</b>	<b>112 133</b>