

NON SENSIBLE

RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) 2018

© Propriété Naval Group SA 2018 - tous droits réservés.

Ce document/logiciel dans son contenu et dans sa forme est la propriété de Naval Group et/ou de tiers. Toute utilisation, reproduction, modification, traduction, communication ou représentation intégrale ou partielle du présent document/logiciel qui n'a pas été préalablement autorisée par écrit par Naval Group est formellement interdite. Une telle utilisation, reproduction, modification, traduction, communication ou représentation intégrale ou partielle non autorisée, par quelque moyen que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par la loi au plan pénal et civil et d'une manière générale, une atteinte aux droits de Naval Group.

NAVAL
GROUP

Table des matières

I. Informations complémentaires à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) publiée dans le rapport financier 2018	3
1. Éthique, compliance et gouvernance.....	3
2. Objectifs de développement durable	4
II. Éléments généraux	15
1. Introduction.....	15
a. Profil de l'organisation	15
b. Stratégie et analyse.....	15
c. Aspects et périmètres pertinents identifiés	16
d. Implication des parties prenantes	16
e. Plan de progrès	22
f. Étude d'impact socio-économique	25
g. Empreinte environnementale de Naval Group.....	26
h. Quelques exemples d'actions RSE sur les sites de Naval Group SA.....	27
2. Gouvernance.....	35
a. Administration et contrôle.....	35
b. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration.....	35
c. Gouvernance des filiales et des sociétés communes.....	45
d. Dispositif intégré de maîtrise des risques	54
3. Économie	59
a. Performance économique	59
b. Pratique d'achat	68
4. Environnement	72
5. Social.....	79
a. Emploi.....	79
b. Relations employeur/employés	83
c. Autres informations santé et sécurité au travail	85
d. Formation et éducation.....	87
e. Diversité et égalité des chances.....	89
f. Droits humains	93
III. Tableau GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	94
IV. Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group.....	99
1. Protocole de reporting	99
2. Périmètre	99
a. Périmètre de gouvernance	99
b. Périmètre environnemental.....	100
c. Périmètre social	100
3. Indicateurs	100
a. Indicateurs environnementaux	100
b. Indicateurs sociaux	101
c. Pertinence des indicateurs	102

I. Informations complémentaires à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) publiée dans le rapport financier 2018

Naval Group s'inscrit dans une démarche de progrès continu dans le domaine extra-financier depuis onze ans. Cette démarche se construit en appui de textes internationaux reconnus tels que les « dix principes » du Pacte mondial des Nations unies, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la *Global Reporting Initiative* (GRI), la norme ISO 26000, la transposition de la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre et la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique.

Pacte mondial : Naval Group adhère au Pacte mondial des Nations unies depuis 2014 et a participé en mai 2018 à la « revue par les pairs ». Les actions menées par le groupe lui ont permis d'être reconnu pour la quatrième année consécutive au niveau *Pacte Mondial Advanced*. Seule une centaine d'entreprises en France atteint ce niveau de reconnaissance.

Notation sollicitée extra-financière : la « notation sollicitée » est un objectif fixé par le groupe depuis 2012 car elle constitue un repère objectif par rapport aux autres entreprises de notre secteur d'activité principal. Elle constitue l'un des éléments d'information diffusée lors de *due diligences*.

La notation extra-financière réalisée début 2018, vérifiée par l'agence de notation, dans six domaines (gouvernance, comportements sur les marchés, environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal) a permis de constater une évolution positive et reconnue par rapport à la notation effectuée en septembre 2016.

1. Éthique, compliance et gouvernance

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un enjeu majeur pour le groupe et pour ses actionnaires. Aussi, le Conseil d'administration de Naval Group a décidé en 2018 que le comité des rémunérations et des nominations du Conseil d'administration serait désormais nommé Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la RSE, et serait chargé de donner ses recommandations au Conseil pour les questions relatives à ce domaine.

Au plan interne, le Comité éthique et responsabilité sociétale de l'entreprise (CERSE) a pour mission de fixer les orientations générales en matière d'éthique et de responsabilité sociétale d'entreprise, telles qu'applicables à l'ensemble des sociétés du groupe. Le CERSE a la liberté de mener tous travaux qu'il estime utiles, dans le cadre de ses missions et de son rôle. Par ailleurs, il est mis en œuvre le processus des signalements relatifs aux comportements contraires au référentiel éthique et RSE lorsque la ligne d'alerte éthique (ethics@naval-group.com) est saisie. Le CERSE est composé de onze personnes désignées par le Président-Directeur général. Son organisation est précisée par son règlement intérieur publié sur le *business management system* (BMS) dans le

site intranet de l'entreprise. Il s'appuie sur un réseau de relais éthique et RSE dans chaque site et filiale en France et à l'international. Les relais éthique et RSE sont conviés à des téléconférences tous les deux mois et participent à des actions spécifiques comme l'animation et la réalisation des sessions dédiées à la RSE du site ou de la filiale, la participation à la Journée internationale éthique et *compliance* de Naval Group en décembre de chaque année, la participation au séminaire annuel regroupant les animateurs de la RSE (*Compliance Officers*, relais éthiques et RSE, membres du CERSE).

Le déploiement de la démarche est porté par l'ensemble du groupe et par la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance groupe, laquelle est hébergée par le Secrétaire général, en lien direct avec le Président-Directeur général.

Dispositif de lutte contre la corruption et le trafic d'influence (« Compliance ») : en 2018, Naval Group a poursuivi et amplifié son effort de renforcement de son dispositif de *compliance* pour le mettre à jour des meilleurs standards nationaux et internationaux et notamment de la loi n° 2016-1691 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin II », promulguée le 9 décembre 2016 ainsi que des recommandations de l'Agence Française Anticorruption.

2. Objectifs de développement durable

Naval Group a choisi de travailler plus spécifiquement les cinq objectifs de développement durable suivants sur les 17 proposés par le Pacte Mondial :

- objectif de développement durable n° 7 : garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable ;
- objectif de développement durable n° 9 : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ;
- objectif de développement durable n° 13 : prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ;
- objectif de développement durable n° 14 : conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable ;
- objectif de développement durable n° 16 : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

Cette démarche est inscrite depuis 2016 dans le rapport financier de Naval Group.

Voici quelques exemples de réponses apportées par Naval Group à chacun des cinq objectifs de développement durable choisis.

ODD n°7



Naval Energies participe à l'initiative « Clean Energy for EU Islands » pour l'accélération de la transition énergétique dans plus de 2700 îles européennes. En effet, Naval Energies développe deux technologies pour répondre aux besoins :

- **l'énergie des vents en mer** : Naval Energies se spécialise dans la fourniture de sous-ensembles pour les projets de ferme d'éoliennes flottantes, les flotteurs semi-submersibles (acier, béton ou hybride) et leur système d'ancrage reposant sur un design mutuellement optimisé avec les opérateurs de projets dans ce domaine et dans le respect de l'environnement côtier. Dans le monde, le potentiel énergétique offert par le marché de l'éolien flottant est 3 fois plus élevé que celui de l'éolien offshore posé ;
- **l'énergie thermique des mers** : Naval Energies développe des systèmes et sous-systèmes de production d'énergie basée sur l'océanothermie, exploitant les gradients de température entre la surface et les profondeurs des mers tropicales.

À Angoulême-Ruelle, une campagne massive d'investissements a été menée dans le domaine de la rénovation énergétique grâce à un plan de transformation du site. 40 % du budget annuel d'investissement « socle » ont été investis dans plusieurs mesures avec un retour sur investissements de l'ordre de 4 à 5 ans. Les plus emblématiques sont :

- le remplacement de la grande majorité des systèmes d'éclairages d'atelier par des ampoules LED à éclairage variable. Ceci permet une réduction de 55 % de la consommation électrique des éclairages ;
- la mise en place d'un système de déstratification d'air chaud : ce système consiste à faire circuler l'air chaud qui s'accumule en sous-toiture des grands (hauts) ateliers de production durant les périodes de chauffe, en direction du sol sans dénaturer le confort des collaborateurs. Ceci permet une réduction de l'ordre de 15 % de la consommation de gaz utilisée pour le chauffage des ateliers ciblés ;
- la mise en place d'un système d'asservissement des consommations d'air comprimé dans les cabines de peinture : ce système permet de moduler, là où ceci n'existait pas avant, la consommation d'air comprimé pour l'adapter aux réels besoins des utilisateurs, évitant ainsi une production d'air non efficiente le reste du temps.

Globalement, Naval Group vise une réduction de consommation énergétique minimale de 12 % au travers de ces mesures.

ODD n°9



Naval Energies travaille avec plusieurs régions pour les aider à construire les infrastructures dont elles ont besoin. Ainsi, à Brest, un travail sur les polders pour l'installation des infrastructures d'assemblage des éoliennes flottantes est réalisé.

À Toulon, dans le cadre de la contribution de l'industrie à l'emploi, Naval Group soutient deux associations locales qui contribuent à la création d'entreprise :

- Réseau Entreprendre Var : membre du Conseil d'administration, participation à des entretiens de validation des projets de création d'entreprise et à des comités d'engagements pour décider de la validation ou non du soutien aux projets sélectionnés ;
- Les Entrepreneuriales : parrain d'une équipe d'étudiants en études supérieures dans le cadre de la définition du *business plan* d'un projet de création d'une entreprise ;
- Association Team Henri Fabre : adhérent, avec la participation au Conseil scientifique et à des groupes de travail dans de cadre de démarches R&D.

À Cherbourg, Naval Group s'est entouré, pour la déconstruction de 5 ex-sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) de type Le Redoutable, de deux spécialistes de la déconstruction : Veolia pour la partie déconstruction, gestion et valorisation des déchets et Néom, pour la partie désamiantage.

Un partenariat a été signé avec Microsoft pour le design, la fabrication de la structure et de ses équipements, l'intégration des matériels informatiques, les tests et opérations marines d'un prototype taille réelle de datacenter immergé mis à l'eau au large de l'archipel des Orcades au Royaume-Uni. Il s'agit du projet Natick 2.

L'activité de Naval Group repose sur la recherche scientifique et technique. Celle-ci est principalement menée en partenariat avec des instituts de recherche :

- Technocampus Ocean à Nantes ;
- institut de recherche au Chili sur les questions environnementales ;
- briques technologiques : le prototype à terre d'énergie thermique des mers (ETM), basé sur l'île de la Réunion, permet de valider les performances du système énergie et de qualifier les équipements critiques ;
- le banc d'essai, situé en Martinique, permet de conduire des études sur le biofouling ;
- Naval Group, en partenariat avec la PME Inovertis et le laboratoire M2P2 d'Aix-Marseille, mènent le projet Athena – appareillage de traitement hydrothermal d'effluents navals.

ODD n°13



Naval Group développe de nouvelles technologies qui permettent à l'État une planification nationale de sa lutte contre les changements climatiques.

Des travaux d'optimisation énergétique sont en cours.

Les analyses de cycle de vie des produits participent aux économies.

Par ailleurs, pour chaque installation de nouvelles infrastructures, des études très poussées sont réalisées afin de vérifier qu'elles résistent bien aux conditions climatiques extrêmes, tout comme les machines : résilience des systèmes électriques ou des infrastructures. Ainsi, l'institut de recherches installé au Chili étudie, par exemple, l'impact des accidents sismiques sur les machines de Naval Energies. En effet, les projets de grande ampleur développés par Naval Energies nécessitent des études très poussées, parmi lesquelles l'impact d'événements climatiques extrêmes sur le littoral.

Dans le cadre de la lutte contre les gaz à effets de serre (GES), le site de Toulon a, par exemple, remplacé les fontaines de dégraissage utilisant des solvants organiques par des fontaines lessiviellles et déployé un plan de déplacements d'entreprise visant à promouvoir les modes de transports alternatifs aux modes individuels motorisés (application d'une exigence locale du plan de protection de l'atmosphère du Var).

ODD n° 14



À Lorient, le dragage des boues marines est régulièrement réalisé.

À Angoulême-Ruelle, des mesures sont prises pour que la rivière de la Touvre ne soit pas polluée.

À Toulon, l'impact des rejets aqueux est réduit par la filtration des effluents de décapage en bassin de carénage (application de la directive bassin de l'État-Major de la Marine), la qualité des rejets industriels issus des ateliers et des eaux souterraines (piézomètres) est suivie et le site participe à l'opération annuelle « rade propre » menée par la Préfecture maritime.

Naval Group est également engagé dans l'écoconception navale qui permet de minimiser les impacts des produits sur l'environnement dès leur conception tout au long du cycle de vie.

ODD n° 16



Parce que la mer est un environnement dangereux, Naval Group a développé une politique de sûreté et de sécurité drastique destinée à assurer la protection des hommes sur les bâtiments et des navires eux-mêmes.

Les bâtiments construits par Naval Group participent à l'action de l'État en mer et permettent de lutter contre la criminalité organisée, contre le trafic de drogue et les migrations clandestines. Ils assurent également la sécurité dans les eaux internationales et protègent les navires dont ceux du Programme alimentaire mondial. Ils participent, dans le cadre de l'Union européenne, de l'OTAN ou d'autres institutions internationales, à la lutte contre le terrorisme et les actes de pirateries (opération Atalante au large de la Somalie, détroit de Malacca...).

En effet, les bâtiments ont été conçus pour être capables de faire appliquer le droit maritime international prévu dans la Convention des Nations Unies et d'assurer la protection nationale de la zone économique exclusive, des canaux et détroits pour assurer la libre circulation des biens. En Méditerranée, ils participent aux secours apportés par les diverses marines européennes qui appliquent la convention de Hambourg sur le sauvetage des naufragés. D'autre part, dans le Pacifique, la Marine nationale, qui est la seule à posséder des bâtiments d'intervention hauturière construits par Naval Group, participe à la lutte contre les narcotrafics.

Gouvernance et responsabilité économique

Bilan 2018

Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2019/2021

RSE

Développement du plan de vigilance.	Démarche de progrès sur le plan de vigilance.
Déploiement de la sensibilisation « le harcèlement sexuel et la ligne d'alerte éthique » sur les sites en France.	
Adhésion et participation au Cercle éthique des affaires.	
Qualification pour la quatrième année au niveau <i>advanced</i> de sa communication sur le progrès (CDP) exigé par le Pacte Mondial des Nations unies. Le niveau <i>advanced</i> est le plus haut niveau de différenciation des CDP du Pacte Mondial	Pour la cinquième année, Naval Group vise la qualification au niveau <i>advanced</i> de sa communication sur le progrès (CDP) exigée par le Pacte Mondial des Nations unies.
Présentation globale RSE mise à disposition des membres du réseau RSE France.	Mise à disposition de la traduction aux filiales à l'international.
Rencontre avec Naval Group India, point sur les actions mises en œuvre dans la filiale	Poursuite des rencontres à l'international
Mise en place d'une formation « discrimination » pour les référents discrimination et les relais éthique	Mise à jour du guide référentiel éthique pour les filiales
Publication d'une double page dans le magazine interne international en décembre What's up? avec la déléguée générale du Pacte Mondial France	
Poursuite des nominations des relais éthique et RSE dans les filiales contrôlées à l'international.	Déploiement du référentiel éthique dans les filiales à l'international
Renouvellement pour une durée de trois ans du label Relations fournisseurs et achats responsables, décerné par le comité de la Médiation interentreprises, en décembre 2017, sur la base du nouveau référentiel du label après convergence avec les recommandations de la norme ISO 20 400 « achats responsables ».	Mise en œuvre du plan d'actions de progrès identifié à l'occasion de l'audit ayant conduit au renouvellement du label (principaux thèmes de ce plan d'action : poursuite de la professionnalisation des acteurs de l'acte d'achat, poursuite des actions contribuant à la mise en place de relations équilibrées et pérennes avec les fournisseurs, intégration des exigences RSE dans le processus d'achat).
Enquête annuelle réalisée auprès de plus de 800 fournisseurs ayant comme objectif d'identifier le niveau de satisfaction de la relation entre ces fournisseurs et Naval Group	Présentation des résultats de l'enquête à l'occasion de la convention fournisseurs de 2018, à laquelle étaient invités tous les fournisseurs stratégiques et majeurs du groupe

L'enquête 2017 a montré une forte progression de la satisfaction sur l'ensemble des thèmes de la relation (+5 % de réponses positives)	Reconduction de l'enquête fournisseurs, prochaine édition prévue dans le premier trimestre 2019
Poursuite de l'évaluation des performances RSE des fournisseurs du panel.	Établissement de la cartographie des risques RSE par nature d'achat (cartographie réalisée dans le second semestre 2018)
	Poursuite des évaluations des performances RSE des fournisseurs du panel, ajustées pour tenir compte du travail de cartographie des risques réalisé.
	Renforcement des actions de contrôle interne du processus achat, en particulier sur les sujets pouvant avoir un impact sur la compliance des actes d'achat
	Prise en compte progressive des entités achat des filiales dans la démarche
	Professionnalisation des achats : définition et mise en œuvre d'un module de formation RSE dans le catalogue de formation de la population achat
Sensibilisation régulière de la population achat aux problématiques liées à la RSE (éthique, compliance, relations équitables...) à l'occasion des séances mensuelles d'informations générales.	Poursuite des actions d'information
	Évolution de l'organisation achat, avec en particulier la mise en place d'un nombre important de Lead Buyers, avec, comme objectif, de renforcer la capacité du groupe à piloter la relation avec ses fournisseurs majeurs
	Enquête interne menée auprès de l'ensemble de la population de la direction des Achats pour disposer des retours de cette population sur la mise en place de la nouvelle organisation achat. Les résultats majeurs sont une bonne appropriation de l'organisation, des rôles et une convergence entre la nouvelle organisation et les recommandations faites par les acheteurs en 2017.
	Élargissement aux filiales des actions RSE mises en place par la direction des Achats sur le périmètre de Naval group SA (évaluation des performances RSE des fournisseurs, alignement des processus de qualification des fournisseurs, dispositifs de contrôle interne, professionnalisation des acheteurs).
Poursuite des actions de communication sur l'existence de la ligne d'alerte éthique et sur les engagements de l'entreprise en matière de confidentialité des traitements	Poursuite des actions de communication, en particulier dans les filiales non françaises du groupe

Le nombre d'alertes éthique (harcèlement moral ou sexuel, discrimination) connaît des fluctuations en fonction des campagnes d'information réalisées. Les collaborateurs des sites en France et également à l'étranger utilisent la ligne éthique.

Compliance

1. Organisation

Le Comité des Rémunérations et des nominations du Conseil d'Administration est devenu le Comité des Rémunérations, des Nominations, de l'Éthique et de la RSE pour introduire les questions d'éthique et de RSE au sein de ce comité spécialisé du Conseil d'administration.

Renouvellement des mandats et nomination des membres du Comité éthique et RSE.

Renforcement de l'équipe « Compliance », avec la nomination de nouveaux collaborateurs de nouveaux Compliance Officers au niveau Corporate et au niveau des filiales.

Poursuite du renforcement de l'équipe « Compliance » dans le monde.

2. Référentiel

Mise à jour du référentiel éthique et compliance de Naval Group (code d'éthique, code de conduite des fournisseurs, charte des relations avec les clients, charte des relations avec les fournisseurs) en prenant en compte les évolutions de la législation française et en particulier celle qui concerne le devoir de vigilance des entreprises envers leurs filiales et leurs fournisseurs et sous-traitants.

Traductions et poursuite de la diffusion des mises à jour du référentiel dans les filiales non françaises du Groupe.

Poursuite du déploiement et suivi du dispositif de compliance dans les filiales de Naval Group dans le monde en conformité avec les législations locales

Suivi du dispositif dans les filiales non françaises du Groupe.

Participation à la mise à jour de l'instruction groupe « Gérer, évaluer, qualifier et développer les fournisseurs » permettant d'intégrer dans une procédure spécifique aux Achats, les contrôles de compliance préalables à la qualification de potentiels fournisseurs dans le panel du groupe prévus dans les Instructions Compliance

Déploiement de l'instruction dans les filiales contrôlées du groupe

Déploiement de l'instruction relative aux sponsoring, mécénat et aux actions de bienfaisance

Mise à jour et diffusion du **guide pratique des comportements éthiques** de Naval Group, document de synthèse en français et en anglais, permettant de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux questions d'éthique en entreprise par des mises en situations concrètes et des recommandations sur la conduite à tenir et traduisant les instructions du groupe.

Mise en place d'un nouvel e-learning permettant de mesurer l'appropriation du référentiel éthique et *compliance* du groupe par les collaborateurs en France.

3. Formations

Animation et formation continue du réseau des Compliance Officers à travers l'organisation de journées de formations en groupe et individuelles

Recherche de partenariats avec des écoles ou organismes reconnus offrant des formations dans le domaine de la Compliance.

Poursuite de la formation des collaborateurs les plus exposés au risque de compliance Plus de mille personnes formées en 2018

Mise en place du e-learning et de modules dédiés à certains aspects du Dispositif pour les collaborateurs les plus exposés (formation continue) et poursuite des formations notamment pour les nouveaux arrivants

Poursuite des sensibilisations « Nouveaux Embauchés »

4. Communication

Réalisation d'un séminaire DECG international les 11 et 12 juin 2018 avec la participation des membres de la DECG, le Secrétaire général du Groupe, le Comité éthique et RSE, les relais éthique et RSE et les Compliance Officers.

Deuxième séminaire DECG international à l'été 2019.

Une présentation sur les actions du Pacte Mondial a été faite par deux membres du Pacte Mondial France.

Organisation de la deuxième Journée éthique et compliance le 7 décembre 2018 avec diffusion du référentiel éthique et compliance à tous les collaborateurs.

Organisation d'une Journée éthique et *compliance* en décembre 2019.

Mise en place des Journées RSE semestrielles avec participation des personnalités travaillant sur les questions de RSE.

5. Contrôle

Renforcement des vérifications relatives à la bonne application du dispositif de compliance dans le cadre de contrôles internes réalisés par le biais de la seconde ligne de maîtrise conduite par la direction Éthique, Compliance et Gouvernance (DECG) ainsi que par les audits de la direction de l'Audit et des Risques (3e ligne de maîtrise)

Déploiement du plan de contrôle interne en définissant un plan d'action sur chaque dispositif.

6. Ligne d'alerte

Poursuite des actions de communication sur l'existence et les conditions de traitement (confidentialité, absence de représailles) des alertes en matière de corruption et trafic d'influence.

Poursuite des actions de communication, en particulier dans les filiales non françaises du groupe

Environnement

Déploiement de l'approche 8D des événements majeurs (suite 2017).	100 % des événements majeurs analysés via 8D et efficacité vérifiée
Générer moins de déchets dangereux - cible à définir.	Générer moins de déchets dangereux - cible à définir (suite 2018).
Réduire notre consommation d'énergie : mesurer notre talon énergétique (suite 2017).	Mesurer le talon énergétique et le réduire de 10 % à fin 2020 (suite 2018).
Acheter plus de produits écoconçus : 30 % des achats conformes à la cartographie environnement des achats.	50 % des achats conformes à la cartographie environnement des achats.
Diminution du nombre d'événements avec un impact temporaire sur l'environnement (résultat : 1 par rapport à l'objectif à 4).	Diminution du nombre d'événements avec un impact temporaire sur l'environnement (objectif 2019 : 4 / objectif 2020 : 3).
Intégrer l'environnement dans la conception de nos produits, services et infrastructures.	À fin 2020 : <ul style="list-style-type: none"> - 50 % des nouveaux projets produits ; - 20 % de la R&D ; - 15 % des nouveaux services ; - 5 % des nouvelles infrastructures.
	Responsabiliser les processus parties prenantes dans la prise en compte de l'environnement.
Suivi des compétences des équipes environnement (suite de 2017).	Intégrer la traçabilité des formations santé, sécurité au travail (SST) et environnement dans SeaRH ; les pérenniser, y compris passeport managérial. Pérenniser l'accueil SST.
	Générer moins de déchets dangereux - définir une cible.
Déploiement de l'approche 8D des événements majeurs.	100 % des événements majeurs analysés via 8D et efficacité vérifiée.
Définition des 10 règles d'or de la sécurité.	Ancrer les 10 règles d'or de la sécurité chez Naval Group. En 2019 : 1 règle revue par mois.
Rôles & Responsabilités des managers : livret des 5 pratiques clefs (suite de 2017).	Pérenniser le passeport managérial.
Renforcer les plans de prévention.	
Déployer les feuilles de route manutention et consignation électrique.	Déploiement des feuilles de route consignation électrique et entrée en espace confiné.
Structurer un réseau SST et environnement international.	Faire vivre le <i>HSE international network</i> .
Définir les exigences SST du groupe à l'international.	Définir d'autres exigences SST du groupe à l'international. Préparer la certification ISO 45001 en 2020.
	Déploiement conjoint du réseau ergonomie.

Définition des interactions nécessaires avec les sous-traitants sur site et mise en place.

Société Naval Energies

L'AFNOR a déclaré le système de management de Naval Energies conforme aux normes : Audit annuel AFNOR sur les trois normes.

- Qualité : ISO 9001 version 2015 ;
- Sécurité : OHSAS 18001 version 2007 ;
- Environnement : ISO 14001 version 2015.

Naval Energies a réalisé une analyse des modes de défaillance de leur effet et de leur criticité (AMDEC) sur le projet Natick 2. Naval Energies a prévu de poursuivre du déploiement des AMDEC pour fiabiliser nos produits.

Naval Energies a poursuivi cette année les discussions avec la région Bretagne sur l'éolien flottant et avec l'ensemble des parties prenantes sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE).

En 2018, Naval Energies a intégré la prise en compte de la dimension environnement dans l'évaluation RSE de nos fournisseurs.

Naval Energies mène une politique de réduction des déchets avec la distribution d'un mug et d'une bouteille réutilisable à l'ensemble des salariés.

Le dialogue social a été marqué en 2018 par la tenue régulière des délégations uniques du personnel (DUP) et par la signature d'un accord d'entreprise et d'un accord sur la qualité de vie au travail (QVT) incluant la mise en œuvre du télétravail et le droit à la déconnexion.

Un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des salariés et a été suivi par un séminaire afin de prendre en compte le retour des salariés sur le fonctionnement et la stratégie de l'entreprise.

Naval Energies souhaite inclure le handicap dans la politique d'emploi 2019. Pour ce faire, Naval Energies souhaite mettre en place une démarche handicap structurée et adaptée à l'entreprise.

II. Éléments généraux

De façon générale, les articles figurant ici sont établis en cohérence avec le référentiel international GRI 4 reconnu par les Nations unies.

1. Introduction

a. Profil de l'organisation

Naval Group. Un leader mondial du naval de défense. Un innovateur dans l'énergie.

Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, Naval Group répond aux besoins de ses clients grâce à ses savoir-faire exceptionnels et ses moyens industriels uniques. Le groupe conçoit, réalise et maintient en service des sous-marins et navires de surface ainsi que les systèmes et infrastructures associés. Il fournit également des services pour les bases et chantiers navals. Enfin, Naval Group propose un large panel de solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies marines renouvelables.

Naval Group réalise la moitié de son chiffre d'affaires sur les constructions neuves de navires, et un tiers environ sur les activités de services.

b. Stratégie et analyse

Avec près de quatre cents ans d'histoire au service d'une marine nationale de premier rang, disposant d'un outil industriel et de compétences dont seulement deux ou trois sociétés au monde peuvent se prévaloir, Naval Group est le leader européen des systèmes navals militaires et s'appuie sur un socle national solide comme sur des références significatives à l'export.

Selon Hervé Guillou, Président-Directeur général de Naval Group :

« Notre ambition est que Naval Group, dans dix ans, ancrée en France, soit devenue naturellement et progressivement le consolidateur des systèmes navals européens, disposant d'une base industrielle pluri domestique, en Europe et dans le monde. Sa rentabilité et sa croissance seront tirées par un portefeuille de produits et de services innovants et compétitifs, soutenu par un personnel compétent et motivé, apte à imaginer, absorber et intégrer les technologies du futur, et à même de préserver les compétences nécessaires à la souveraineté de la France. Son chiffre d'affaires atteindra environ 5 milliards d'euros, en croissance à l'international et dans les énergies marines. Créatrice d'emplois de haute technicité, sa présence sera équilibrée entre la France, l'Europe et les pays tiers. Sa compétitivité et sa rentabilité seront au niveau des meilleurs de ses pairs. »

L'ambition du groupe, déclinée dans un plan d'actions stratégiques, mis à jour fin juillet 2018 et approuvé en Conseil d'administration le 17 juillet 2018, se recentre autour de cinq enjeux prioritaires :

- garantir la supériorité de la Marine nationale ;
- développer notre chiffre d'affaires à l'international ;
- être au rendez-vous des échéances programme ;
- garder une longueur d'avance technique et industrielle ;
- nous appuyer sur de nouveaux relais de croissance.

Outre le Plan de progrès initié en 2015 et qui a montré de bons résultats sur la période 2015-2018, ce plan d'actions stratégiques est accompagné d'un plan de conquête visant à renforcer l'efficacité de notre approche commerciale et de développement de produit, à assurer un développement pérenne de nos implantations à l'international, à accélérer notre différenciation par l'innovation, à améliorer la compétitivité de l'offre globale de Naval Group, à maîtriser nos compétences clés.

c. Aspects et périmètres pertinents identifiés

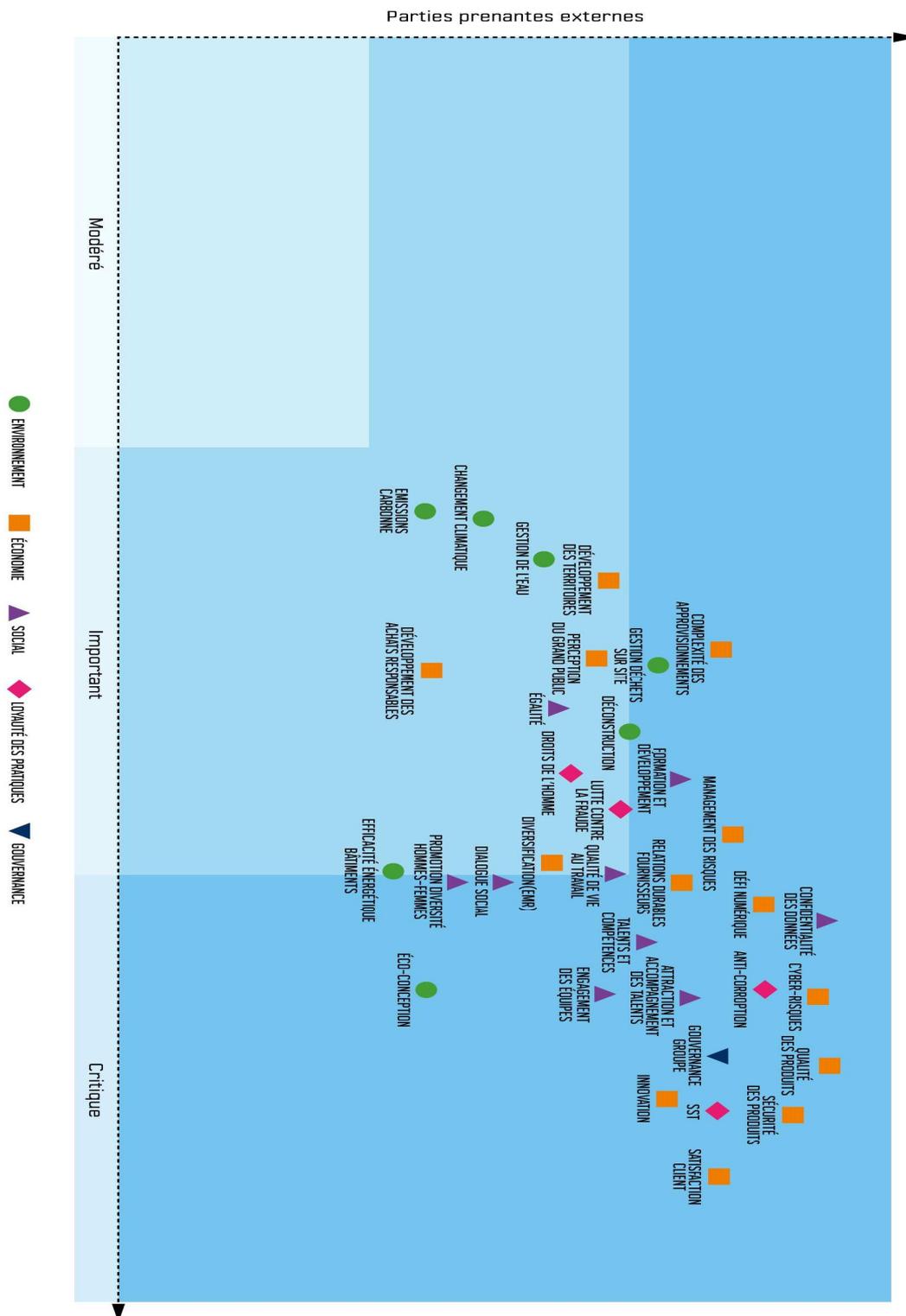
Ce point est traité dans le rapport financier 2018, publié sur internet, au paragraphe I.1. Présentation de Naval Group.

d. Implication des parties prenantes

Naval Group considère que l'objectif de « développement responsable » est au même rang que la croissance et la rentabilité de son activité. C'est pourquoi le groupe a pour ambition :

- de figurer parmi les meilleures entreprises de ses secteurs d'activités en matière de *compliance* ;
- de faire adhérer les parties prenantes à ses valeurs ;
- de rendre son engagement au quotidien en matière de responsabilité sociale d'entreprise plus efficace et plus lisible.

Matrice de matérialité 2018



Naval Group a fait le choix, en 2018, de travailler sur une matrice de matérialité sur l'ensemble de ses sites en France et non plus par site. Ses parties prenantes internes et externes ont été interrogées à l'automne, ces dernières regroupant les secteurs bancaires, média, des clients et des partenaires divers.

Deux questions ont été retenues pour cet exercice qui portait sur cinq des sept thématiques de la RSE, en cohérence avec la norme ISO 26000 : l'environnement, le social, l'économie, la loyauté des pratiques et la gouvernance. Les parties prenantes devaient donc donner leur avis sur leur vision de l'impact sur la réputation, mais également sur la performance de l'entreprise des points soulevés en l'évaluant selon trois types : modéré, important ou critique.

L'analyse des réponses fait apparaître les éléments suivants :

- aucune thématique n'est reconnue comme ayant un impact modéré ;
- il existe un consensus sur l'importance des clients, des fournisseurs, mais également sur le caractère critique de la sécurité des produits et de la production, de la cybersécurité et du numérique ;
- les questions de loyauté des pratiques, désormais prises en compte par tous les managers grâce aux formations réalisées à leur profit, sont considérées de la même façon pour les parties prenantes internes et externes ;
- une plus grande disparité d'évaluation existe sur les actions économiques : les approvisionnements sont un sujet dont l'impact est le plus important selon les parties prenantes externes alors que les parties prenantes internes savent le sujet mieux maîtrisé en raison des résolutions prises ces dernières années par la direction des Achats ;
- quant à l'innovation, les démarches faites pour intégrer les dernières briques technologiques aux bâtiments produits pour conserver l'avance technologique du groupe sur les concurrents toujours plus nombreux, en font un sujet critique pour les parties prenantes internes ;
- enfin, l'engagement des équipes et la capacité de Naval Group à attirer et retenir les talents est un souci majeur pour les parties prenantes internes qui vivent parfois au quotidien la difficulté de recruter et former de nouveaux experts.

Au sein de la direction des Affaires publiques, européennes et internationales (DAP)

En 2018, la DAP a rencontré à plusieurs reprises les autorités publiques françaises (administration, cabinets ministériels, autorités militaires, parlement, élus locaux, etc.) afin de contribuer à la réflexion sur la loi de programmation militaire (LPM) 2019-2025 et de promouvoir les intérêts de Naval Group dans les arbitrages qui devaient être rendus.

Elle a en outre préparé une dizaine d'auditions parlementaires à l'Assemblée nationale et au Sénat, au cours desquelles Naval Group, par la voix de son Président-Directeur général ou par d'autres collaborateurs, a présenté ses enjeux pour les travaux parlementaires suivants :

- loi de programmation militaire 2019-2025 ;
- nucléaire civil ;
- projet de loi de finances 2019 (crédits Marine et équipement des forces) ;
- cyberdéfense ;
- politique industrielle ;
- futur missile antinavires ;
- coopérations industrielles ;
- enjeux de l'industrie européenne de défense ;
- développement international du groupe.

La DAP a également contribué à l'organisation de plusieurs missions parlementaires de soutien export, pour lesquelles les parlementaires se déplaçant ont reçu des informations sur les enjeux de Naval Group, par exemple :

- en Malaisie et à Singapour dans le cadre du salon DSA (avril 2018) ;
- en Égypte dans le cadre du salon EDEX (décembre 2018).

La DAP s'est associée à l'élaboration de la 16^e édition de l'Université d'été de la défense, organisée par CEIS en septembre 2018. Avec la contribution du ministère des Armées, de la Commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée nationale et de la Commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat, cette manifestation a réuni la plupart des autorités françaises et européennes du monde de la défense et en particulier la ministre des Armées et les commissions parlementaires.

Enfin, la DAP a organisé une quinzaine de visites des sites de production de Cherbourg, Lorient et Toulon-Ollioules à destination des parlementaires, membres de cabinets et hautes administrations françaises. Ces visites sont l'occasion de présenter les activités, les savoir-faire et compétences ainsi que les enjeux de notre groupe.

Ainsi en 2018, plus d'une cinquantaine d'institutionnels français et de hautes autorités étrangères (membres de gouvernement) ont visité nos sites.

Mécénat

Partie intégrante de la stratégie de communication de Naval Group, sa démarche de mécénat vise trois objectifs :

- affirmer l'intérêt du groupe pour son environnement culturel, historique et sociétal ;

- nourrir son identité d'entreprise socialement responsable par des échanges avec ses partenaires ;
- fédérer les collaborateurs autour d'actions mobilisatrices, cohérentes avec les valeurs du groupe : engagement, respect, esprit de conquête, exigence, confiance.

Cette démarche s'articule autour de deux domaines : le lien armées-nation et le respect et la valorisation du patrimoine maritime.

Le lien armées-nation

Naval Group est membre de la Commission armées-jeunesse, organisme de réflexion et d'action placé auprès de la ministre des Armées.

Elle organise un concours qui récompense les formations militaires ayant mené une action remarquable contribuant à développer et pérenniser les liens entre les armées et la jeunesse. Ces actions peuvent être réalisées en partenariat avec d'autres administrations, des collectivités locales, des associations ou des établissements scolaires ou universitaires.

Naval Group soutient le match de football organisé tous les ans entre l'équipe du Variétés Club et celle des armées françaises dont les bénéfices servent à soutenir les blessés de guerre et leurs familles.

Naval Group accompagne l'Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine (ADOSM) qui vient en aide aux familles du personnel civil et militaire qui sert dans la Marine lorsqu'elles connaissent de graves difficultés.

Dans le cadre des commémorations du centenaire de la Première Guerre mondiale, Naval Group a accompagné la Fédération des associations de marins et de marins anciens combattants (FAMMAC) pour rendre hommage aux fusiliers-marins morts dans les combats du Moulin de Laffaux en 1918.

Le respect et la valorisation du patrimoine maritime

Naval Group est partenaire du Musée de la Marine et de l'ensemble de ses sites nationaux pour les accompagner dans des programmes scientifiques et culturels tels que l'enrichissement et la restauration des collections, la réalisation d'expositions temporaires, l'éditions de catalogues d'exposition et d'ouvrages de référence, l'action en faveur de l'accessibilité et la rénovation muséographique et architecturale.

Naval Group est aussi un partenaire majeur de l'établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie qui a pour mission de diffuser la culture scientifique et technique dans tous les domaines auprès du public. Naval Group a soutenu cette initiative en participant au renouvellement de l'exposition dénommée « Sous l'océan ».

L'association Océanides

L'association Océanides, créée en mars 2012 à l'initiative de Naval Group, financée par de grandes entreprises françaises et soutenue par le Cluster Maritime Français, avait pour objectif de démontrer que, depuis la préhistoire et sur tous les continents, la mer est l'élément clé de la croissance, du rayonnement et de la puissance des États.

Il s'agissait d'un projet ambitieux, unique au monde, regroupant 260 chercheurs, de près de 40 nationalités différentes, issus de tous les continents et des universités les plus prestigieuses. Pour assurer son rayonnement, le Comité d'honneur comptait d'ailleurs des personnalités françaises et étrangères de renom.

Le fruit de la recherche scientifique a été publié, sous la forme de quatre volumes, par l'éditeur britannique Boydell & Brewer, en février 2017. Les conclusions elles-mêmes ont été présentées en mars 2017, au Sénat, aux décideurs des mondes politiques et économiques, via un partenariat avec le Centre d'études stratégiques de la Marine. Il s'agissait de les alerter sur la nécessité d'une prise de conscience de l'importance du fait maritime dans nos sociétés. Un hors-série bilingue des *Études marines* a été publié à cette occasion et diffusé.

Enfin, *La grande Histoire vue de la mer*, un ouvrage grand public illustré a été publié en français et en anglais en octobre 2017, afin de toucher le plus grand nombre de nos concitoyens.

Afin de donner une certaine visibilité au projet, de nombreux partenariats avaient été mis en place, entre autres avec Naval Group University. Ils ont permis l'organisation de conférences grand public et des Journées d'histoire navale, en partenariat avec l'École navale.

L'association Océanides a été dissoute le 11 septembre 2018. Ses biens patrimoniaux ont été remis à la Fondation de la mer, charge à elle de poursuivre le travail de diffusion initié. Désormais, c'est grâce à son partenariat avec l'Éducation nationale que la déclinaison de ses résultats scientifiques devrait être mise en place dans les années à venir.

Nucléaire

Naval Group intervient depuis 2012 auprès de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), organisme sous l'égide de l'ONU. À la demande du CEA, représentant du ministère des Affaires étrangères et européennes auprès de ces instances, un membre de Naval Group mandaté par Naval Group, préside depuis 2015 le groupe de travail relatif à l'établissement d'un guide utilisateur dédié aux pays nouveaux entrants afin de préciser les contours juridiques, normatifs et techniques permettant l'implantation des *small modular reactors* (SMR) transportables. Outre la France, divers pays et organismes concourent activement, dont la Chine, la Russie ou bien encore les États-Unis par son Département d'État. Le terme de cette activité est prévu à la fin de 2019.

En 2018, Naval Group a renouvelé son engagement dans la chaire RESOH (Recherche en Sécurité, Organisation, Hommes) de l'Institut mines télécoms de Nantes. Cette chaire est née en mars 2012 de la volonté conjointe de l'École des Mines de Nantes et de trois partenaires industriels (Areva, DCNS et IRSN) de construire un lieu d'échanges et de

production scientifiques dans le champ des facteurs humains et organisationnels de la sûreté. Il s'agit d'une chaire de recherche et d'enseignement. La problématique d'ensemble porte sur la construction collective d'une « performance industrielle sûre ». Le caractère innovant de la question de recherche vient de l'accent mis sur les relations interorganisationnelles et sur la volonté de ne pas isoler la performance industrielle de la sûreté. L'une des originalités de la chaire est de réunir des exploitants nucléaires et l'appui technique de l'Autorité de sûreté. Cette chaire a accueilli cette année un nouveau partenaire, l'ANDRA (agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs produits en France).

e. Plan de progrès

Lancé en 2015 pour répondre aux attentes du management et des collaborateurs de Naval Group confrontés à des problèmes opérationnels et financiers en 2013-2014, le Plan de progrès livre depuis 2016 des résultats, issus de plusieurs années d'engagements collectifs et individuels, visant l'amélioration de la compétitivité du groupe.

Les sept thèmes du Plan de progrès Naval Group sont les suivants :

- améliorer en profondeur l'exécution des programmes ;
- établir un référentiel de produits industrialisables et rentables ;
- renforcer le rôle des chefs d'équipe, chefs de groupe et responsables de département ;
- piloter la structure des coûts ;
- améliorer la performance des processus outillés ;
- écouter et mettre les collaborateurs au cœur de l'action ;
- renforcer la qualité de nos produits pour la satisfaction de nos clients.

Des résultats marquants ; des engagements forts

Créé à l'été 2016, le **Bureau métiers programmes** mène les travaux de certification *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) de niveau 2 des activités programmatiques, ancre les fondamentaux de management de programme, de gestion de la configuration et de gestion des risques et opportunités pour chaque programme de l'entreprise, et dynamise la filière métiers en l'outillant de plans de formation certifiants et de plans de carrière modernisés, référentiel emplois à l'appui.

Deuxième résultat probant : la généralisation du **référentiel d'évaluation de maturité industrielle** (SPID), source des réflexions d'amélioration continue, tant par site que transverse, que par grande direction, voire par fonction, sur six sujets clés (atelier/chantier, *supply chain*, industrialisation, ingénierie, qualité et management). Pour la troisième année consécutive, le rituel d'auto-évaluation puis d'évaluation suivi de

l'inscription d'objectifs dans un plan d'actions annuel fait la démonstration d'une progression notoire sur chacun des sujets mentionnés ci-dessus.

Troisième composante forte du dispositif de renforcement de la performance industrielle de nos programmes, la traduction de notre **plan industriel et commercial** se traduit dans l'ensemble de nos activités par le biais :

- du **plan directeur de production**, permettant le suivi mensuel de l'adhérence aux engagements pris en fonction du plan de charge et des capacités hommes, machines et matériels ;
- du **plan directeur des études et l'ordonnancement visuel des activités**, permettant l'évaluation et le suivi d'adhérence aux engagements pris par les bureaux d'études, ainsi que la déclinaison très opérationnelle en ordonnancement et priorisation des activités ;
- du **plan directeur de l'industrialisation**, permettant de planifier la production de l'ensemble des données d'industrialisation, suivant un principe de flux tiré par les besoins de la production.

De plus, le plan de renforcement de **l'ingénierie système (IS)** est engagé autour des thèmes des méthodes d'ingénierie système, de leur implémentation dans les outils du groupe, de la contribution aux travaux du chantier Cycle de vie en apportant des éléments de spécification requis, de la mise en œuvre de l'IS dans les projets en cours (par exemple la frégate de défense et d'intervention FDI ou le SNLE de 3^e génération), du renforcement de la formation aux métiers de l'ingénierie système et de celui du réseau interne de référents.

Au croisement des activités d'amélioration de la performance de nos programmes et du référentiel produits industrialisables et rentables, la mise sous contrôle de la base articles se justifie par la création du catalogue d'articles dits « obligatoires » (CADO), tant pour les activités de construction neuve que de maintien en condition opérationnelle (MCO). Constitué des articles socles et incontournables d'une ligne de produits, il s'entend comme un des outils incontournables du référentiel produits groupe et est maintenant gouverné par un dispositif transverse au groupe, de la construction neuve au maintien en condition opérationnelle.

Signe d'innovation portée par des équipes pluridisciplinaires (direction Innovation et Expertise technologique, direction de l'Industrie, direction Services, direction du Marketing), Naval Group passe d'une logique de produits sur mesure à une logique de produits industrialisables et rentables, reposant sur trois principes : la définition dès l'origine d'une **ligne de produits** basée sur des invariants (le « socle » réutilisable pour plusieurs offres et contrats), une variabilité définie et anticipée apportant la flexibilité nécessaire pour répondre au marché et une capacité d'adaptation à certaines demandes spécifiques des clients. Deux exemples illustrent cette dynamique : les lignes de produits Scorpène® Evolution et Belharra®-FDI.

Portée aussi par et pour les **hommes et femmes**, la transformation se traduit par quatre orientations :

- la prise en compte des idées de terrain et l'ancrage des expérimentations dans les modes de fonctionnement des équipes ;
- le renforcement du niveau d'engagement et de coopération au sein des équipes (du manager au compagnon) par une démarche d'engagement impliquant l'ensemble des collaborateurs du groupe ;
- le développement de la communauté managériale par une démarche de « management positif », prenant appui sur des dispositions spécifiques en matière de coaching terrain
- un parcours de formation *ad hoc* ciblant le « management positif », ainsi que l'identification du temps efficace.

Le **recours à la sous-traitance est mis sous contrôle** avec la mise en place de règles strictes de vérification et prise en compte du plan de charge de chaque site avant tout engagement ; les **prescripteurs** sont formés à l'usage des nouveaux cahiers des charges, puis « labellisés » ; Naval Group engage la sous-traitance en connaissance de cause.

Les réductions de coûts sur **achats** ayant fait l'objet d'un plan pluriannuel se traduisent dans les offres.

Autre sujet de focalisation, la révolution numérique et la digitalisation, qui se traduit par plusieurs projets phares :

- le référentiel de processus (***Business Management System***), intégrant les normes et standards internationaux, est accessible via un portail ergonomique, à tous les niveaux de l'entreprise et dans nos filiales. Les sessions d'engagement par site, avec le rattachement documentaire spécifique nécessaire à une application simple par le terrain, ainsi que par les programmes sécurisent l'ancrage des processus ;
- le projet **Flux industriels et référentiel articles (FIRA)** - destiné à améliorer le pilotage de la performance industrielle et des programmes, en prenant appui sur les nouveaux processus, la mise en place d'une planification intégrée des activités, le déploiement d'un ERP étendu couvrant l'ensemble de la *supply chain*, l'homogénéisation des solutions de gestion de la production et de la maintenance assistée par ordinateur (GPAO et GMAD) entre les sites industriels et la maîtrise de la base articles - se déploie sur les sites de construction neuve et de MCO ;
- les **enregistrements relatifs à la qualité (ERQ)** en temps réel (solution digitale) sont aujourd'hui une réalité avec des déploiements successifs dans les sites de construction neuve et de MCO ;
- la modernisation du **parc informatique** et applicatif (réseaux, équipements, montée de versions applicatives...) est une priorité. Elle prend de l'ampleur et se renforce en matière de cybersécurité ;

- **OPTI**, l'outil de gestion et de pilotage intégré des coûts, délais et ressources, identique pour tous les projets et programmes et pour toutes les entités, est déployé dans l'ensemble des sites ;
- enfin, Naval Group est engagé dans un projet pour se doter d'une vision 360° d'un produit sur toutes les étapes du **cycle de vie**, pour toutes les familles de produits, visant la mise en place d'une gestion intégrée des données produits tout au long de leur cycle de vie, sur l'entreprise étendue et en s'appuyant sur un partenariat stratégique avec Dassault Systèmes.

Les travaux dans le domaine de la **qualité** s'articulent autour de thèmes qui visent à renforcer l'implication de toute la chaîne managériale, les compétences, la qualité de la phase de développement jusqu'à celle de production, sans oublier la qualité fournisseurs, et l'application des plans de contrôle ainsi que la mise en œuvre des dispositifs de surveillance, en vue de prévenir les accidents qualité et d'inscrire l'ensemble des actions dans une démarche préventive.

Un cercle vertueux d'amélioration continue est engagé ; des initiatives, lancées en 2017 dans les domaines des stocks affectés aux programmes et projets, d'une part, et des « mal-spécifications » d'autre part, portent leurs fruits :

- l'approche « **stocks affectés** » conduit à établir une politique de stocks visant l'optimisation de la performance de leur gestion, qu'ils soient affectés à un programme ou projet et mutualisés ;
- l'approche « **mal-spécifications** » répond à des problématiques de leur réduction en améliorant le traitement des articles sur l'ensemble de leur cycle de vie, en réduisant les coûts induits (stocks, achats, coûts de non-qualité, anomalies, rédaction récurrente d'énoncé de travaux...) et en améliorant le niveau de satisfaction client (interne et externe) par le « produire conforme ».

f. Étude d'impact socio-économique

Suite à l'étude menée à Cherbourg en 2016, l'analyse de l'impact socio-économique de Naval Group pour l'ensemble des sites en France a été réalisée en 2017 en s'appuyant notamment sur des études reconnues de l'INSEE. Naval Group a confié cette démarche à un cabinet indépendant, spécialisé et reconnu. Cette étude a été réalisée sur la base des données internes, des indicateurs macroéconomiques français.

Cette étude s'intéresse aux trois principaux flux financiers injectés dans l'économie par le groupe :

- **les dépenses** (principalement les achats) réalisées pour le site auprès de ses fournisseurs ;
- **les salaires** versés aux collaborateurs ;
- **la fiscalité** liée aux activités locales.

Trois types d'impacts sont quantifiés :

- **les impacts directs**, correspondant à la valeur ajoutée du site ;
- **les impacts indirects**, traduisant les retombées économiques générées par les achats, les dépenses ou les investissements ;
- les impacts induits, issus des activités (consommation des ménages et dépenses publiques) soutenues par les salaires et taxes versées par le site ou ses fournisseurs.

Points marquants de cette étude à l'exemple du site de Lorient :

Emplois

- L'activité du site de Lorient a permis de soutenir 9107 emplois en France (1876 emplois directs, 2962 emplois indirects soutenus dans la chaîne des fournisseurs français, 4269 emplois induits par la consommation des ménages et les dépenses de l'administration publique).
- Le site de Lorient représente 16 % de l'emploi total soutenu par Naval Group en France.
- Pour 1 emploi sur le site de Lorient, 4,9 emplois supplémentaires sont soutenus en France, dont 37 % en Bretagne.

Créations de richesse

- L'activité du site de Lorient a permis de soutenir plus de 663 millions d'euros de création de richesse en France.
- La Bretagne capte 41 % de la création de ces richesses soutenue par le site en France, et le Morbihan, 87 % des richesses soutenues en Bretagne.
- Pour 1 € de richesse créée par le site de Lorient, 3,3 € supplémentaires sont générés dans l'économie française.

g. Empreinte environnementale de Naval Group

Pour la première fois, Naval Group a réalisé en 2017 l'évaluation de l'empreinte environnementale produite par l'ensemble des achats des sites français de Naval Group. Cette étude, confiée au même cabinet que précédemment a pu évaluer 96 % des achats français et étrangers de Naval Group.

Local Footprint® utilisé est un modèle d'évaluation d'impacts basé sur des équivalences monétaires et permettant de reproduire le comportement de toute la chaîne de fournisseurs (du rang 1 au rang N) par secteur et par pays.

Les principaux indicateurs analysés sont les émissions de gaz à effet de serre (GES), la consommation de ressources, la consommation d'eau et l'occupation des sols.

Ainsi, 723 148 tonnes de CO2 équivalent ont été émises en 2016 dans le monde dans la chaîne de fournisseurs de Naval Group. Dans le même temps, près de 14,2 millions de m3 d'eau et 1,5 millions de tonnes de ressources (fossiles, minérales, animales et végétales) ont été consommées ; 1 000 ha de sols ont été occupés.

Au-delà de cette évaluation, cette étude a permis de mieux comprendre l'intensité environnementale de certains secteurs fournisseurs. Par exemple le secteur industrie-énergie représente 71 % des émissions de GES, alors qu'il représente 48 % des montants d'achats réalisés par Naval Group.

h. Quelques exemples d'actions RSE sur les sites de Naval Group SA

À Angoulême-Ruelle

Le site d'Angoulême-Ruelle a renforcé en 2018 ses relations étroites avec le Conseil régional de la Nouvelle Aquitaine et ce, dans de nombreux domaines techniques ou organisationnels.

Afin de tisser des relations étroites et gagnantes avec les PME de la région dans des domaines d'excellence, l'objectif de cette relation est de créer des synergies avec l'écosystème régional. En effet la région a une forte coloration aéronautique associée à des ruptures technologiques que nous n'avons pas encore complètement exploitées ainsi qu'un fort potentiel qui tourne autour de l'usine du futur et du numérique.

Suite à des actions engagées avec la région sur la formation, le numérique et la fabrication de nouveaux systèmes en composite structural, il a été décidé lors de la visite du Président du Conseil régional le 31 août sur le site d'Angoulême-Ruelle de mettre en place une convention de partenariat avec le groupe afin de faciliter la mise en place de dossiers structurants. Ce partenariat devrait aboutir début 2019 et portera sur l'usine du futur, la formation et le recrutement, les ruptures technologiques (composite et fabrication additive), les simulateurs au profit des marins. Par ailleurs, le site a procédé à de larges investissements en 2018 afin de réduire significativement les consommations énergétiques ; les économies sont globalement de l'ordre de 35 % pour le gaz et l'électricité, tout en gardant les mêmes fonctionnalités. Ici aussi, la région a accompagné le site à monter un dossier Fonds européen de développement régional (FEDER) sur les économies d'énergie. Ceci a abouti concrètement à une aide européenne.

L'ensemble des aides financières accordées pour le site d'Angoulême Ruelle dépasse les 2 M€, soit plus de la moitié du budget annuel en R&D.

À Toulon

Premier employeur industriel du Var, Naval Group se situe parmi les principaux acteurs économiques de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ses entités présentes à Ollioules, Toulon et Saint-Tropez emploient plus de 3 300 collaborateurs. Le site de Toulon est implanté dans la plus grande base navale d'Europe et fait partie de la direction Services du groupe, dont la mission est d'accompagner les marines sur l'intégralité du cycle de vie des navires. Représentant plus d'un tiers du chiffre d'affaires du groupe, elle a pour périmètre le soutien logistique intégré, le maintien en condition opérationnelle (MCO) et la

modernisation des navires, la formation, les simulateurs, et les infrastructures marines. Aujourd'hui, Naval Group conduit environ 20 programmes majeurs de MCO, avec pour objectif d'optimiser la disponibilité des flottes, de les moderniser et de les pérenniser. Chaque année, ce sont 45 bâtiments de surface et sous-marins qui sont maintenus en service, dont le porte-avions *Charles de Gaulle* qui a connu sa refonte à mi-vie en 2017-2018.

Voici quelques exemples d'actions locales dans son rôle d'entreprise citoyenne.

- Une implication à travers le pôle de compétitivité Mer Méditerranée qu'elle a initié avec les industriels, institutionnels et scientifiques régionaux. Le pôle représente aujourd'hui plus de 400 adhérents et 40 % de la recherche maritime française et est présidé par le directeur de Toulon. Celui-ci est également président de SeaTech, école d'ingénieurs experte dans les sciences et technologies dédiées au secteur maritime.
- Le site de Toulon est engagé depuis 2008 auprès de Réseau Entreprendre Var. Ce soutien s'inscrit dans une démarche en faveur du développement du tissu économique local. Présent au Conseil d'administration, Naval Group est également partenaire des Entrep', qui permet de repérer et d'accompagner les étudiants qui seront les entrepreneurs varois de demain.
- L'innovation est fondamentale pour Naval Group. Elle est au cœur de son ADN et naturellement Toulon est membre du conseil scientifique de « Team Henri Fabre », projet ayant vocation à bâtir l'industrie du futur et développer une filière industrielle d'excellence en mécanique, matériaux, procédés du futur, ingénierie numérique pour la compétitivité durable des entreprises et du territoire en Sud Provence Alpes Côte d'Azur.
- Depuis 2014 Naval Group à Toulon signe chaque année avec la préfecture du Var la charte « Entreprise et quartiers » pour contribuer à l'éducation et l'orientation scolaire, à l'emploi, l'insertion et la formation.
- L'association « Un fauteuil à la mer » a pour but d'œuvrer en faveur des personnes en situation de handicap. Un des objectifs majeurs de cette association soutenue par Naval Group à Toulon depuis 2013 est la resocialisation et l'acceptation du handicap. Le soutien financier contribue à permettre d'acquérir et de déployer les adaptations matérielles nécessaires en matière d'accessibilité à la mer pour les personnes en situation de handicap.
- En 10 ans, il y a eu plus de 1000 embauches sur le site en particulier d'alternants qui ont été formés à nos métiers. Une école interne de soudure, qui bénéficie également à nos entreprises sous-traitantes, a été développée depuis quelques années.

Naval Energies

Naval Energies développe des systèmes et sous-systèmes de production d'électricité renouvelable et décarbonée à partir de deux différentes sources d'énergie marines : les vents en mer et le potentiel thermique des mers tropicales. Partout dans le monde,

Naval Energies contribue à développer une énergie alternative, renouvelable et respectueuse de l'environnement, issue de la source la plus puissante qui soit : la mer.

Des études de site à la construction des systèmes, du déploiement sur zone aux connexions sous-marines ramenant l'énergie à terre, Naval Energies se positionne sur tout le cycle de vie des produits : conception, fabrication, installation et maintenance, en mer comme sur les zones côtières.

L'éolienne flottante exploite le gisement énergétique des vents de pleine mer, puissants et réguliers, et des zones maritimes profondes, plus éloignées des côtes. Contrairement à l'éolienne « posée », qui est directement fixée au sol marin par une fondation gravitaire, cette solution s'appuie sur une structure flottante — en béton, en acier ou hybride acier/béton — reliée au fond de l'océan par un système d'ancrage qui en contrôle les mouvements. Cette technologie innovante permet, par rapport à l'éolien posé, de résoudre les contraintes de l'installation en profondeur et de produire de l'énergie renouvelable plus loin des côtes et avec un faible impact visuel.

Naval Energies, sous-systémier et partenaire de premier rang des opérateurs de projet, apporte une réponse mature de flotteur semi-submersible, dont le prototype a été testé en bassin d'essai et certifié par ABS et le bureau Veritas. Brique fondamentale pour l'essor de la technologie de l'éolien flottant en France, notre flotteur est conçu pour être compétitif, produit en série et facilement opérable. Il s'adapte aux spécificités des sites d'exploitation et des écosystèmes industriels locaux.

Naval Energies assure le design et la construction des flotteurs des 4 éoliennes du projet des « Éoliennes flottantes de Groix et Belle-Île », ainsi que l'installation en mer des 4 éoliennes. Piloté par Eolfi, ce projet de ferme pilote prévoit l'implantation de 4 éoliennes de 6 MW chacune, pouvant produire l'électricité nécessaire à la consommation de 20 000 foyers de la côte atlantique. À la suite du dépôt du dossier de demande d'autorisation en novembre 2017 par les équipes de la société de projet et de RTE, l'enquête publique s'est déroulée du 17 août au 28 septembre 2018. Pendant cette période, toute personne a pu prendre connaissance des dossiers et consigner ses observations, propositions et contre-propositions. Le 6 décembre, la commission d'enquête a rendu un avis favorable.

L'océanothermie (ou énergie thermique des mers, ETM) exploite la différence de température de l'eau entre la surface (environ 25°C) et les profondeurs marines (environ 5°C à moins de 1000 m) sur la base du principe d'un échange thermique. Prévisible et disponible en continu, l'énergie ainsi produite est particulièrement respectueuse de l'environnement et décarbonée. Naturellement présente dans les zones intertropicales, cette source inépuisable d'énergie constitue une réponse efficace aux enjeux environnementaux et aux problématiques énergétiques des régions isolées de la planète.

Naval Energies intervient en qualité de systémier et sous-systèmeur à plusieurs niveaux dans le domaine de l'ETM. Naval Energies conçoit et réalise les échangeurs thermiques (condenseurs et évaporateurs). L'entreprise conçoit également des systèmes complets d'ETM à terre, avec possibilité d'associer des co-produits comme le dessalement, l'ORC (*organic rankine cycle*) l'aquaculture ou encore le SWAC (*sea water air conditioning*), en lien avec d'autres partenaires industriels.

Nos experts développent également des briques technologiques innovantes, comme la lutte contre le biofouling et l'optimisation de la performance du système d'énergie, et œuvrent à la levée des verrous technologiques dans l'optique de déployer, à plus long terme, des centrales ETM en mer.

Les développements techniques sur les échangeurs de chaleur ETM ont fait l'objet d'une campagne d'essais sans précédent sur le prototype à terre à La Réunion qui a permis la qualification des deux technologies (évaporateur noyé et arrosé) et mis Naval Energies en capacité de s'engager sur la performance d'une centrale ETM avec une incertitude faible et connue.

En 2018, Naval Energies a participé avec Microsoft et Naval Group au projet Natick de datacenter immergé. Le datacenter a été déployé avec succès au début du mois de juin 2018 au large de l'archipel des Orcades (Royaume-Uni). Le datacenter est installé dans un cylindre immergé inspiré des constructions sous-marines de Naval Group. Une base triangulaire (aussi appelée structure d'amarrage sous-marine) assure le positionnement du datacenter au fond de l'océan. Un système d'échange air-eau permet de profiter de la température de l'environnement sous-marin pour refroidir le datacenter. L'installation sous-marine permet de réduire les besoins énergétiques liés au refroidissement de près de 95 %.

Naval Energies est impliqué dans plusieurs instances et groupes de discussion au niveau européen. Naval Energies a ainsi participé à la réunion du Clean Energy Industrial Forum en janvier piloté par la Direction générale pour l'énergie de la Commission européenne.

Au niveau français, Naval Energies a contribué au débat sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) en participant à plusieurs tables rondes et conférences, comme par exemple la conférence sur la place des énergies marines dans la PPE organisée par des députés bretons en octobre à l'Assemblée nationale, ou encore au niveau régional et local : à Cherbourg en juin lors d'une table ronde organisée par la députée Sonia Krimi, à Narbonne lors du Rassemblement de l'éolien flottant en Occitanie, organisé par la région en novembre.

En outre, Naval Energies a été signataire de l'Appel de Cherbourg pour soutenir le développement des énergies marines renouvelables en France et du Pacte de Narbonne pour soutenir les ambitions de la région Occitanie sur l'éolien en mer flottant.

Naval Energies a également répondu à la consultation en ligne organisée par la Conférence nationale du débat public (CNDP) sur la PPE.

MERIC au Chili

Le 31 octobre 2018 dernier, à Santiago, MERIC a célébré, avec la ministre de l'Énergie du Chili, trois années de recherche scientifique sur le développement des énergies marines renouvelables (EMR). Puis fin novembre 2018, MERIC a réuni, avec ses deux partenaires universitaires la Pontifica Universidad Católica de Chile et la Universidad Austral de Chile, des chercheurs tant chiliens que français, britanniques, allemands, brésiliens, coréens et espagnols lors des troisièmes rencontres scientifiques internationales des EMR (Wave & Tidal Energy Workshop) de Valdivia.

MERIC se positionne au Chili et en Amérique du Sud comme acteur clé de la recherche scientifique interdisciplinaire appliquée aux EMR et apporte visibilité sur le Chili au reste du monde.

Les résultats obtenus sont innovants tant dans les sciences dites « dures » que « molles », ils couvrent de larges domaines comme :

- le bio-fouling et la corrosion qui apportent des résultats d'essais en mer sur divers échantillons de matériaux. les comparent aux résultats expérimentaux en laboratoire et ouvrent la voie à de futurs processus de caractérisation ;
- l'étude de la ressources en mer qui évaluent et développent de nouveaux modèles numériques de mesure d'énergie y d'interaction des dispositifs EMR, grâce à une collaboration avec l'industrie ;
- la cartographie interactive du Chili qui fournit l'ensemble des données dont a besoin tout acteur pour évaluer la pertinence de projets EMR, qu'il soit public ou privé ;
- le processus d'évaluation de la perception par les communautés locales des projets, qui mesure qualitativement la perception des impacts supposés, les compare aux autres sources d'énergie, et établit une échelle des enjeux pour les parties prenantes en identifiant la confiance accordée aux différentes informations fournies suivant leurs sources ;
- la contribution, au niveau mondial, sur le suivi des habitudes de vie des grands mammifères marins qui permet de connaître et de limiter les impacts des futurs projets ;
- l'analyse comparée des droits chilien et français appliqués aux projets EMR comme première étape pour que MERIC présente au gouvernement chilien les recommandations au bon développement de projets au Chili ;
- l'étude économique comparative des technologies EMR lorsqu'un développement projet est réalisé au Chili, identifiant les sources potentielles de compétitivité de la chaîne logistique chilienne.

En 2019-2020, MERIC apportera aux autres sites d'essais en mer internationaux, la possibilité d'adapter les dispositifs à des conditions en mer extrêmes (tremblements de terre et tsunamis) et au Chili. Il s'agira de l'Open Sea Lab, un outil d'essai et de mesure, installé au large des côtes chiliennes, constitué d'un système expérimental houlomoteur et de son instrumentation. Ce sera une première en Amérique du Sud. L'Open Sea Lab constituera l'étape essentielle au développement possible des énergies marines au Chili et en Amérique latine et préparera le lancement, au Chili, de premiers projets pilotes ou de démonstrateurs à l'horizon 2023. Ces travaux se poursuivent en collaboration entre universités et industriels tant au niveau chilien qu'au niveau international.

Naval Group Malaysia

Naval Group Malaysia est membre du réseau RSE international de Naval Group et participe aux réunions mensuelles, en visioconférence, permettant l'échange et la mise en place de bonnes pratiques à travers le groupe.

Différents rôles RSE existent au sein de la filiale : un *Compliance Officer*, un *Ethics & CSR Officer*, un *HSE Officer* et un *HSE Assistant* dont la mission est de s'assurer de la bonne communication sur les règles du groupe et de leur application.

Des réunions mensuelles sont également organisées avec les représentants HSE des filiales à l'international afin de déployer la politique HSE du groupe tout en tenant compte des spécificités de chaque pays et de la dimension internationale.

De manière globale, la filiale attache une grande importance à la performance et aux conditions de travail en :

- assurant l'égalité de traitement entre hommes et femmes ;
- communiquant régulièrement sur les conditions de travail ;
- mettant l'accent sur le volet multiculturel des équipes ;
- mettant l'accent sur la santé et la sécurité au travail des collaborateurs à tous les niveaux.

Par ailleurs, dans son activité, la filiale agit à différents niveaux de la RSE :

- **environnemental** : les locaux du siège de la filiale sont situés dans un bâtiment classé « vert », les voitures de la société sont des véhicules hybrides, un système de partage de voiture et un autre de navettes sont organisés sur le site de Lumut ;
- **social** : la filiale est le sponsor d'activités de charité comme « le marché de Noël » ;
- **culturel** : la filiale est le sponsor de l'Alliance française à Kuala Lumpur donnant accès à tous les salariés de la filiale à la bibliothèque française et la possibilité de s'inscrire aux activités proposées (cours de langue, festival etc.). Elle favorise également l'organisation d'activités culturelles au sein des équipes telles que la fête de Noël, la fête des familles, Hari Raya etc.

Naval Group Malaysia a récemment lancé un projet de mise en place de bilan médical qui sera proposé à tous les employés de la filiale et qui sera déployé début 2019. Cette initiative s'inspire de ce qui se fait en France - obligation de la législation française - pour les employés de Naval Group.

Ce bilan médical, assez complet, n'a pas de caractère obligatoire. Il est offert par la filiale aux salariés qui le souhaitent et sera suivi de bilans de contrôle tous les 2 ans.

Les différentes étapes du projet sont :

1. définition du bilan médical ;
2. sélection des structures médicales en Malaisie (focus sur Kuala Lumpur) ;
3. validation du contenu du bilan et de la structure médicale en collaboration avec la médecine du travail de Naval Group (Thierry David, médecin référent Naval Group pour l'international) ;
4. mise en œuvre du projet avec la structure médicale choisie ;
5. communication auprès de tous les employés – début 2019 ;
6. lancement des premiers bilans médicaux - début 2019.

Par ailleurs, au cours de l'année 2018, Naval Group a soutenu l'amélioration du système de e-learning de la Marine Royale Malaisienne afin de former ses forces navales. Dans le cadre d'un programme de trois ans, un système matériel et logiciel sera développé au sein du centre de formation de l'École navale et fournira des cours et des contenus spécialisés. Grâce à ce système d'apprentissage en ligne, la Marine Royale Malaisienne sera en mesure de former ses stagiaires grâce à des technologies récentes. Présent depuis de nombreuses années en Malaisie, Naval Group a contribué à répondre aux besoins de la Marine Royale Malaisienne en fournissant des contenus de formation de très haut niveau.

Naval Group a enfin signé un accord de coopération en avril 2018 avec l'université Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM) et EURECOM pour mettre en place un master sur la cybersécurité en Malaisie. Dans le cadre de cet accord, les trois partenaires se sont associés pour concevoir un programme de haut niveau axé sur la cybersécurité que l'université proposera à partir de 2019. Elle concernera les niveaux de la maîtrise, du doctorat et du postdoctoral et proposera des cours aux universitaires en activité. Ce projet permettra aux étudiants de l'UPNM de participer aux cours de master enseignés à l'institut français EURECOM à Sophia Antipolis, en France, et de former les professeurs malaisiens. Cet accord de coopération permettra à la Malaisie de maîtriser ces technologies et contribuera à son développement économique en stimulant ses efforts de R&D.

Naval Group India

L'objectif de Naval Group India est de rechercher de nouvelles opportunités pour augmenter la part des fournisseurs indiens dans les différents projets et programmes. Dans cette perspective, la filiale participe à divers événements parmi lesquels « Bonjour India » en mars 2018 qui célèbre le partenariat culturel, technologique et d'innovations entre la France et l'Inde.

La filiale dispose d'une politique de lutte contre le harcèlement sexuel et de la ligne d'alerte éthique du Groupe. Elle travaille en lien étroit avec la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance groupe à l'intégration dans son référentiel local des diverses politiques groupe.

Par ailleurs, tous les employés pouvaient participer au POSH Awareness Seminar (Prevention of Sexual Harassment against women at the workplace) en mars 2018, destiné à comprendre les lois et leurs mécanismes.

Dans le cadre de la politique de sécurité et de sûreté, un programme de sensibilisation non seulement théorique mais qui couvre aussi des aspects pratiques existe afin de renforcer la connaissance des employés sur les scénarii touchant ces sujets.

Naval Group India a également participé aux célébrations du Women's Day et du Festival Holi March en mars 2018.

2. Gouvernance

a. Administration et contrôle

Naval Group (ci-après la « Société ») est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu au 31 décembre 2018 à hauteur de 62,25% par l'État, de 35% par la société Thales, de 1,73% par le Fonds commun de placement d'entreprise actions Naval Group (FCPE Actions Naval Group Compartiments 2008 et 2014) et de 1,01% par la société Naval Group Actionnariat (autocontrôle).

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société sont prévues à la fois par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes, les dispositions de l'Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (ci-après l'« Ordonnance »), les dispositions de la Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public (ci-après « loi de Démocratisation ») pour ce qui concerne l'élection et le statut des administrateurs représentant les salariés, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration.

b. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'Ordonnance, du Code de commerce et des statuts de la Société, le Conseil d'administration de la Société est composé de trois à dix-huit membres.

Conformément aux dispositions de l'article 4 de l'Ordonnance, l'État désigne un représentant au Conseil d'administration de la Société.

Conformément aux dispositions de l'article 7 de l'Ordonnance, les représentants des salariés représentent le tiers des membres du Conseil d'administration. Ils demeurent élus par les salariés dans les conditions fixées par le chapitre II du titre II de la loi de Démocratisation, conformément aux dispositions de l'article 8 de l'Ordonnance.

L'Assemblée générale des actionnaires qui s'est réunie le 19 décembre 2014 à l'effet de mettre en conformité les statuts de la Société avec les dispositions du titre II de l'Ordonnance et de nommer de nouveaux administrateurs a décidé de nommer onze nouveaux administrateurs, dont trois sur proposition de l'actionnaire Thales et cinq sur proposition de l'actionnaire État. Le Conseil d'administration est en conséquence toujours composé de dix-huit administrateurs.

La composition actuelle du Conseil d'administration de la Société est la suivante :

- l'État, dont la désignation du représentant au Conseil est attendue suite à la démission le 29 octobre 2018 de M. Jack Azoulay ;
- les six administrateurs élus en qualité de représentants des salariés sont :
 - Mme Isabelle Roué ;
 - M. Jacques André ;

- M. Joël Ricaud ;
- M. Thierry Barbarin ;
- M. Laurent Chagnas ;
- M. Gilles Rapale ;
- les onze administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires sont :
 - M. Hervé Guillou ;
 - Mme Sophie Mantel, nommée sur proposition de l'État ;
 - Mme Sandra Lagumina, nommée sur proposition de l'État ;
 - M. Jacques Hardelay, nommé sur proposition de l'État ;
 - Mme Caroline Laurent, cooptée par le Conseil le 25 mai 2018 sur proposition de l'État ; en remplacement de M. Bertrand Le Meur ;
 - M. Bernard Rétat, nommé sur proposition de l'État ;
 - M. Patrice Caine, nommé sur proposition de Thales ;
 - Mme Nathalie Ravilly, nommée sur proposition de Thales ;
 - M. Pascal Bouchiat, nommé sur proposition de Thales ;
 - Mme Gabrielle Gauthey ;
 - M. Luc Rémont.

En application de l'article L. 225-18-1, alinéa 1 du Code de commerce, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ayant à statuer sur des nominations dans les sociétés qui, à compter du 1^{er} janvier 2017 et pour le troisième exercice consécutif, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros, étant précisé que le représentant de l'État désigné sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance est pris en compte pour l'application de cette règle, conformément aux dispositions du 4^e alinéa de l'article 5 de l'Ordonnance.

Depuis le 25 mai 2018, le Conseil d'administration de la Société comprend cinq femmes sur un total de douze administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires ou désignés par l'État sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance. En application de l'article 6 de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les listes de candidats présentées au suffrage des salariés devront être composées alternativement d'un

candidat de chaque sexe sans que, sur chacune des listes, l'écart entre le nombre de candidats de chaque sexe ne puisse être supérieur à un, à compter du deuxième renouvellement du Conseil d'administration suivant la publication de la loi.

Depuis le 19 décembre 2014, le Conseil d'administration de la Société compte une femme au sein du collège des administrateurs élus en qualité de représentants des salariés.

En outre, en vertu des dispositions légales et réglementaires applicables à la Société, M. Jacques Paultre de Lamotte, contrôleur général économique et financier, chef de la mission Espace et Industries d'armement de la mission de contrôle général économique et financier de l'État, Mme Anne-Chantal Le Noan, contrôleuse générale des armées et commissaire du gouvernement auprès de la Société et M. Stevan Le Ruyet, secrétaire du Comité économique et social central assistant, sans voix délibérative, aux séances du Conseil d'administration.

Mme Anne-Chantal Le Noan a été désignée par arrêté de la ministre des Armées en date du 13 août 2018 en qualité de commissaire du gouvernement auprès de la Société, en remplacement de M. Olivier Schmit à compter du 1^{er} septembre 2018.

L'Assemblée générale des actionnaires a également introduit le 19 décembre 2014 dans les statuts de la Société la possibilité pour le Conseil d'administration de procéder à la nomination d'un censeur. Aux termes de l'article 14 des statuts de la Société, ce censeur poursuit une mission générale et permanente de conseil et de surveillance sans jamais pouvoir s'immiscer dans la gestion de la Société, ni généralement se substituer aux organes légaux de celle-ci. Le censeur est convoqué à toutes les séances du Conseil d'administration et prend part aux délibérations avec voix consultative. Le censeur est nommé pour une durée de cinq années et est rééligible et révocable par le Conseil d'administration. Par exception à cette règle, les statuts de la Société stipulent que le mandat du censeur qui serait nommé pendant l'année 2014 prendrait fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration de la Société a précisé lors de la réunion qui s'est tenue le 19 décembre 2014 la mission du censeur en indiquant que celle-ci consisterait en une mission de conseil dans les domaines du financement, des risques pays et de l'assurance des contrats export, et a désigné Mme Sandrine Gaudin en qualité de censeur pour une durée de cinq ans, étant précisé que son mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

M. Gabriel Cumenge a été nommé en qualité de censeur, en remplacement de Mme Sandrine Gaudin, en vertu d'une décision du Conseil d'administration du 15 décembre 2017. M. Gabriel Cumenge a été nommé pour une durée de 5 ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Durée du mandat des administrateurs

Le mandat de l'ensemble des administrateurs siégeant au sein du Conseil d'administration de la Société est d'une durée de cinq ans, conformément à l'article 9

des statuts de la Société, étant précisé que le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 décembre 2014 prendra fin par exception à cette règle à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Chaque administrateur reçoit, lors de sa prise de fonctions, d'une part une copie des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil d'administration, et d'autre part les informations et documents nécessaires à l'exercice de son mandat.

Obligations et devoirs des administrateurs

Les travaux du Conseil d'administration sont régis par une charte du Conseil d'administration qui fait partie intégrante du règlement intérieur du Conseil d'administration et qui définit les droits et devoirs des membres du Conseil d'administration, notamment au regard des situations de conflit d'intérêts auxquelles ils peuvent être confrontés, de l'indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action dont ils doivent faire preuve, du temps qu'ils doivent consacrer à l'exercice de leur mandat et des obligations de confidentialité qui s'imposent à eux au regard des informations qui leur sont communiquées par écrit ou oralement pour les besoins de l'exercice de leur mandat et du fait de leur participation aux travaux du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration.

Le règlement intérieur fait notamment obligation à chaque administrateur d'informer complètement et préalablement le Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel, soit directement entre la Société et lui-même, soit indirectement à travers une société dans laquelle il détient des intérêts, et lui fait prendre acte qu'il devra s'abstenir de participer aux débats et aux votes des délibérations correspondantes des comités et du Conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de l'article 21 de la loi de Démocratisation, les administrateurs élus en qualité de représentants des salariés ont les mêmes droits et obligations que les autres administrateurs. Ils sont soumis à toutes les dispositions applicables aux autres administrateurs, sous réserve des dispositions spécifiques prévues par la loi précitée. En revanche, ils bénéficient, en vertu du 2^e alinéa de l'article 22 de la loi de Démocratisation, d'un régime de responsabilité atténué par rapport au régime de droit commun. En effet, lorsque leur responsabilité d'administrateur est mise en cause, celle-ci s'apprécie en tenant compte du caractère gratuit de leur mandat, et ces derniers ne peuvent en aucun cas être déclarés solidairement responsables avec les administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Rémunération versée aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires

Conformément aux dispositions de l'Ordonnance et de la loi de Démocratisation, seuls les administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires et la personne désignée par l'État sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance pour le représenter en tant qu'administrateur peuvent percevoir des jetons de présence en rémunération de leur mandat, dans la mesure où le mandat des administrateurs élus en qualité de représentants des salariés est exercé à titre gratuit, sans préjudice du remboursement par la Société des frais exposés par ces derniers pour l'exercice de leur mandat.

L'Ordonnance précise que toute rémunération perçue par le représentant de l'État à raison de l'exercice de son mandat est versée au budget de l'État en application des dispositions du 3^e alinéa de l'article 5 de l'Ordonnance.

L'article 6-V de l'Ordonnance prévoit que toute rémunération perçue par les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État ayant la qualité d'agent public de l'État est versée au budget de l'État.

L'article 1er de l'arrêté du 18 décembre 2014 pris en application de l'article 6 de l'Ordonnance, tel que modifié par l'arrêté du 5 janvier 2018, prévoit que le montant des jetons de présence auquel les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État, sera réparti comme suit :

- 85 % de ce montant est versé à l'administrateur ;
- 15 % de ce montant est versé au budget de l'État.

Les administrateurs éligibles au versement de cette rémunération reçoivent des jetons de présence en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration, et des jetons de présence supplémentaires pour ceux d'entre eux qui participent, soit en tant que présidents, soit en tant que membres, aux travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Ces jetons sont également attribués en fonction de l'assiduité des administrateurs aux réunions des comités spécialisés du Conseil d'administration, étant précisé que le montant des jetons de présence perçus par les présidents desdits comités est plus élevé que le montant des jetons de présence perçus par les membres des comités pour tenir compte du temps consacré par ces derniers à leurs fonctions de président et des responsabilités attachées à l'exercice de ces fonctions.

L'Assemblée générale réunie le 26 novembre 2015 a fixé l'enveloppe globale maximale à répartir entre le représentant de l'État désigné au sein du Conseil en application de l'article 4 de l'Ordonnance et les administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, exclusion faite du Président-Directeur général de la Société, qui y a renoncé, à la somme de 175 000 euros par an à compter du 19 décembre 2014 et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 juillet 2015, a décidé de maintenir pour cette nouvelle enveloppe les mêmes critères de répartition que ceux décidés lors de sa réunion du 23 juillet 2013, à savoir 1 200 euros par séance et par administrateur, et 600 euros par séance et par administrateur pour les administrateurs qui sont membres d'un ou plusieurs comités spécialisés du Conseil d'administration.

Le commissaire aux participations de l'État, par délégation du ministre chargé de l'Économie, a approuvé le 27 août 2015 cette nouvelle enveloppe ainsi que ses modalités de répartition.

Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Les pouvoirs dévolus au Conseil d'administration de la Société sont tout d'abord ceux prévus par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes et les statuts de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise également que le Conseil d'administration de la Société doit veiller en particulier à ce que les risques générés par l'activité de la Société, par les contrats qui la lient, ou par les opérations d'investissement et de désinvestissement qu'elle met en œuvre, soient identifiés et maîtrisés, marquant ainsi la responsabilité accrue qui incombe désormais aux conseils d'administration dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques.

Fonctionnement du Conseil d'administration durant l'exercice 2018

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration a été de 77 % en 2018. Le Conseil d'administration a été tenu informé à l'occasion de chaque séance ordinaire du Conseil de l'évolution des sujets à caractère commercial, financier et opérationnel au moyen de rapports d'activités détaillés présentés par le Président-Directeur général et le Secrétaire général.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des comptes consolidés au 30 juin 2018 ;
- l'approbation du plan à moyen terme (PMT) 2019-2022 et du budget de l'année 2019 ;
- la présentation de la mise à jour du plan d'actions stratégiques ;
- l'approbation de la conclusion du *Strategic Partnering Agreement* du programme AFS ;
- l'approbation de plusieurs offres commerciales ;
- la modification du règlement intérieur du Conseil ;
- l'arrêté du montant de la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2017 et l'arrêté des critères permettant de fixer la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2018 ;
- la cooptation d'un nouvel administrateur en remplacement d'un administrateur démissionnaire ;
- la nomination d'un nouveau membre du Comité des offres, d'un nouveau membre du Comité stratégique et d'un nouveau membre du Comité des rémunérations, des nominations et de l'éthique ;
- l'approbation, sur le fondement de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de la prise de participation au capital de la société STX France ;
- l'approbation des actions issues de l'auto-évaluation des travaux du Conseil d'administration ;

- l'information sur plusieurs projets de fusions et acquisitions ;
- l'information sur la constitution d'une filiale aux Pays-Bas ;
- l'information sur l'avancement du programme *Australian Future Submarine* ;
- un point d'information sur la sécurité plongée et sécurité nucléaire ;
- la présentation du guide de l'administrateur de Naval Group.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Afin de renforcer son efficacité et d'exercer au mieux les responsabilités qui lui incombent, le Conseil d'administration de la Société s'est doté pour la première fois le 16 juillet 2003 d'un règlement intérieur.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié :

- le 29 mars 2007, consécutivement à la prise de participation de la société Thales dans le capital de la Société ;
- le 17 février 2010, notamment afin de tenir compte des nouvelles recommandations formulées par l'Institut français des administrateurs (IFA) en matière de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le 19 décembre 2014 afin de porter de quatre à cinq le nombre de membres du Comité des rémunérations et des nominations, et de permettre ainsi à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés de siéger au sein de ce Comité ;
- le 21 juillet 2017 afin de porter de cinq à six le nombre de membres du Comité des offres et de six à sept celui du Comité stratégique, et de permettre ainsi à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés de siéger au sein de chacun de ces deux comités ;
- le 4 avril 2018 afin de tenir compte des recommandations issues des travaux d'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- le 18 octobre 2018 afin de changer la dénomination et adapter les missions du Comité des rémunérations, des nominations et de l'éthique qui devient le Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Le règlement intérieur précise le rôle et les principales responsabilités du Conseil d'administration. Il prévoit également la création de quatre comités spécialisés, dont il fixe la composition, les missions et les règles de fonctionnement.

Les comités précités sont chargés d'étudier les questions que le Conseil d'administration ou son président leur soumet à titre consultatif. De façon générale, le rôle de ces comités est de recueillir et d'apporter au Conseil d'administration les compléments

d'information appropriés et de faciliter ainsi la prise de décision en formulant des avis, des propositions ou des recommandations.

En conséquence, le Conseil d'administration demeure seul compétent pour se prononcer sur les questions relevant de sa compétence et soumises à l'examen préalable des comités spécialisés, qui n'ont qu'un rôle d'instruction et de recommandation dans ces domaines.

Les quatre comités spécialisés créés par le Conseil d'administration sont les suivants.

- Le **Comité d'audit, des comptes et des risques** est chargé d'assurer le suivi :
 - du processus d'élaboration de l'information économique et financière,
 - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
 - du contrôle légal, exercé par les commissaires aux comptes, des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés de la Société,
 - de l'indépendance des commissaires aux comptes,
 - de l'identification et du suivi des conventions réglementées et des conventions entre parties liées visées aux articles L 225-38 et suivants du Code de commerce.
 - S'agissant des risques, il examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le groupe est exposé en raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action mis en place pour identifier et maîtriser ces risques, en tenant compte notamment des retours d'expérience des programmes passés.
 - Le Comité d'audit, des comptes et des risques est composé de Mme Isabelle Roué et MM. Luc Rémont et Pascal Bouchiat. Il est présidé par M. Luc Rémont. M. Jack Azoulay était membre de ce Comité jusqu'au 29 octobre 2018, date à laquelle il a démissionné de son mandat de représentant de l'État au sein du Conseil.
 - Le Comité d'audit, des comptes et des risques se réunit au moins trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni cinq fois en 2018, avec un taux moyen de participation de 89 %.
- Le **Comité des offres** a pour mission d'examiner tout projet de remise d'offre engageant significativement la Société ou une des filiales du groupe en raison de son montant, de sa durée, de la nouveauté des domaines d'intervention ou de risques contractuels ou techniques particuliers (s'agissant notamment des nouveaux marchés, des transferts de technologie etc.).
 - Le Comité des offres est composé de Mme Caroline Laurent (nommée membre de ce Comité par le Conseil le 17 juillet 2018), MM. Bernard Rétat, Pascal Bouchiat, Jacques Hardelay et Thierry Barbarin. Il est présidé par M. Bernard Rétat. MM. Bertrand Le Meur et Jack Azoulay étaient membres

de ce Comité jusqu'à leur démission de leurs mandats d'administrateur et de représentant de l'État au sein du Conseil respectivement le 9 avril 2018 et le 29 octobre 2018.

- Le Comité des offres se réunit au moins une fois par semestre ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni 7 fois en 2018, avec un taux moyen de participation de 65 %.
- **Le Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociétale d'entreprise** a pour principales missions :
 - en ce qui concerne les rémunérations :
 - de proposer le montant des rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature des mandataires sociaux sur la base d'éléments comparatifs du marché ainsi que sur l'évaluation des performances individuelles,
 - de proposer la politique en matière d'attribution des jetons de présence et le montant annuel des jetons à soumettre à l'assemblée générale ainsi que leur répartition entre les membres du Conseil d'Administration,
 - d'examiner les grandes orientations de la Société en matière de politique de rémunération,
 - de donner son avis sur les principes de rémunération des membres du Comité exécutif de la Société et des dirigeants des filiales du groupe,
 - de donner son avis sur les principes arrêtés par la Société en matière d'intéressement, de participation et d'actionnariat salarié ;
 - en ce qui concerne les nominations :
 - d'examiner les propositions de nomination du Président-Directeur général de la Société,
 - de faire des propositions à la demande du Conseil d'administration sur le choix des membres du Conseil d'administration autres que celui représentant l'État ou ceux nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État ou du partenaire Industriel, et examiner les dossiers des personnalités pressenties,
 - d'examiner les propositions formulées par le Directeur général sur la composition, les nominations, ou la révocation des membres du Comité exécutif et les plans de succession qui concernent ces derniers ;
 - en ce qui concerne l'éthique et la responsabilité sociétale d'entreprise :

- d'examiner et de suivre les mesures adoptées au sein du groupe en matière d'éthique, de conformité, de gestion des conflits d'intérêt et plus généralement de responsabilité sociétale d'entreprise ;
- en ce qui concerne la gouvernance :
 - d'examiner et d'assurer le suivi des principales orientations adoptées par le groupe en matière de gouvernance,
 - de proposer au Conseil le mode d'évaluation du fonctionnement du Conseil.
- Le Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociétale d'entreprise est composé de Mmes Gabrielle Gauthey et Sandra Lagumina (cette dernière a été nommée membre de ce Comité par le Conseil le 17 juillet 2018) et MM. Patrice Caine et Jacques André. Il est présidé par M. Patrice Caine. MM. Bertrand Le Meur et Jack Azoulay étaient membres de ce Comité jusqu'à leur démission de leurs mandats d'administrateur et de représentant de l'État au sein du Conseil respectivement le 9 avril 2018 et le 29 octobre 2018.
- Le Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociétale d'entreprise se réunit une fois par semestre ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni trois fois en 2018, avec un taux moyen de participation de 60 %.
- Le **Comité stratégique** a pour principale mission d'apprécier la stratégie du groupe dans ses principaux secteurs d'activité.
 - Le Comité stratégique est composé de Mmes Nathalie Ravilly, Sandra Lagumina et Caroline Laurent (cette dernière a été nommée membre de ce Comité par le Conseil le 25 mai 2018), et MM. Hervé Guillou, Patrice Caine et Laurent Chagnas. Il est présidé par M. Hervé Guillou. MM. Bertrand Le Meur et Jack Azoulay étaient membres de ce Comité jusqu'à leur démission de leurs mandats d'administrateur et de représentant de l'État au sein du Conseil respectivement le 9 avril 2018 et le 29 octobre 2018.
 - Le Comité stratégique se réunit trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni cinq fois en 2018, avec un taux moyen de participation de 91 %.

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que ce dernier procède à intervalles réguliers, et au moins annuellement, à une évaluation de son propre fonctionnement. Le Président du Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociétale d'entreprise, en liaison avec un des administrateurs indépendants, propose les modalités de l'évaluation qui est menée par cet administrateur indépendant.

De plus, au moins une fois tous les trois ans, il est procédé à une auto-évaluation plus approfondie avec le cas échéant l'aide d'un consultant extérieur.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 18 décembre 2017, de procéder une nouvelle fois à l'évaluation de son propre fonctionnement et a désigné Mme Gabrielle Gauthey à l'effet de présenter le rapport sur les résultats de ce nouvel exercice.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 28 février 2018, Mme Gabrielle Gauthey a présenté les conclusions de ces travaux d'évaluation et les recommandations qui en sont issues. Le plan d'actions et son calendrier de réalisation faisant suite à ces conclusions ont été approuvés par le Conseil lors de sa réunion du 4 avril 2018.

Mode d'exercice de la Direction générale

Conformément à la décision adoptée par le Conseil d'administration de la Société le 2 juin 2003, le Président du Conseil d'administration assume la direction générale de la Société et porte en conséquence le titre de Président-Directeur général.

Les fonctions de Président-Directeur général de M. Hervé Guillou ont été renouvelées par décret du Président de la République en date du 13 février 2015.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

c. Gouvernance des filiales et des sociétés communes

Les filiales

La Société dispose de filiales à la fois en France (DCN International, Sirehna, Naval Group Support et Naval Energies) et à l'étranger (Naval Group India, Naval Group Far East, Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA, Naval Group Cooperation, DCNS Arabia, Naval Group Malaysia Sdn. Bhd, PROSIN, Naval Group Technologies Canada Inc., Naval Group Australia Pty Ltd, Alexandria Naval for Maintenance and Industry et Naval Group B.V).

Il n'est volontairement pas fait mention des filiales françaises n'exerçant aucune activité ou exerçant une activité de détention de titres.

Les organes de direction, de gestion et de contrôle des filiales françaises et étrangères de Naval Group sont composés exclusivement de représentants des directions opérationnelles et fonctionnelles du groupe. Deux exceptions à ce principe existent pour les filiales suivantes :

- Naval Group Technologies Canada Inc. : filiale canadienne constituée en 2014 et au sein de laquelle un résident canadien non salarié d'une des entités de Naval Group siège au *Board of Directors*. Cela permet notamment à Naval Group Technologies Canada Inc. de répondre aux exigences canadiennes en termes de composition des *Boards of Directors* (25 % au moins de résidents canadiens) ;

- Naval Group Australia : filiale australienne constituée en 2015 et au sein de laquelle deux résidents australiens non-salariés d'une des entités de Naval Group siègent au *Board of Directors* aux côtés de quatre membres français et australien salariés de Naval Group ou de Naval Group Australia. La nomination de ces *Independent Directors* a été effectuée conformément aux accords conclus entre Naval Group et son client, le *Commonwealth of Australia*.

Les représentants des directions opérationnelles sont choisis en fonction de l'activité exercée par la filiale considérée. Un représentant de la fonction financière siège quasi systématiquement dans ces organes. Chaque filiale est rattachée opérationnellement, en fonction de la nature de ses activités, soit à une direction opérationnelle, soit à la direction générale. Le suivi de l'activité et des opérations réalisées par chaque filiale est ainsi assuré par la direction opérationnelle de rattachement ou le membre de la direction générale concerné.

La société DCN International

Le Conseil d'administration de la société anonyme DCN International est composé de trois administrateurs depuis le 21 mars 2018 (il était composé de quatre administrateurs avant cette date). Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de 75 % en 2018.

Un rapport de suivi de l'activité est systématiquement effectué à l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la présentation des résultats au 30 juin 2018.

La société Sirehna

Le Conseil d'administration de la société anonyme Sirehna est composé de quatre administrateurs. Il s'est réuni à six reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de 88 % en 2018.

Un rapport de suivi de l'activité est habituellement effectué à l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- la cooptation d'un administrateur en remplacement d'un administrateur démissionnaire ;
- l'approbation du budget 2018 ;

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la présentation des résultats au 30 juin 2018 et l'actualisation à fin décembre 2018 ;
- l'approbation de la remise de plusieurs offres commerciales ;
- l'approbation du PMT 2019-2022 et du budget 2019.

La société Naval Group Support (dénommée DCNS Support jusqu'au 3 octobre 2018)

Le Comité de surveillance de la société par actions simplifiée Naval Group Support est composé de quatre membres. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du Comité de surveillance de cette société a été de 75 % en 2018.

Un rapport de suivi de l'activité est systématiquement effectué à l'occasion de chaque séance du Comité de surveillance.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Comité de surveillance ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'examen des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- l'approbation du PMT 2019-2022 et du budget 2019 ;
- l'approbation de commandes ;
- l'approbation de locations de logements en faveur des salariés.

La société Naval Group India (dénommée DCNS India jusqu'au 3 novembre 2018)

Le *Board of Directors* de la société Naval Group India (société de droit indien) est composé de six membres. Il s'est réuni à huit reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 85 % en 2018.

En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du *Board of Directors* ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux règles applicables en droit indien, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Un rapport de suivi de l'activité est régulièrement effectué à l'occasion des séances du *Board of Directors*.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- la nomination d'un nouveau *Chairman and Managing Director* ;

- la définition des « scope of work » du *Chairman and Managing Director* et du *Chief Operating Officer* ;
- la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l’approbation préalable du *Board* ;
- des modifications dans la composition du Board of Directors ;
- des modifications dans la liste des signataires bancaires autorisés ;
- la reconstitution du Corporate Social Responsibility Committee ;
- l’approbation d’embauches ;
- l’arrêté des comptes de l’exercice clos le 31 mars 2018.

La société Naval Group Far East

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Far East (société de droit singapourien) est composé de cinq membres. Il s’est réuni à deux reprises durant l’exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 % en 2018. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du *Board of Directors* ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux règles applicables en droit singapourien, les résolutions écrites qu’il leur était proposé d’adopter.

Un rapport de suivi de l’activité est systématiquement effectué à l’occasion de chaque séance du *Board of Directors*.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l’exercice 2018 figurent :

- l’arrêté des comptes de l’exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la distribution d’acomptes sur dividendes portant sur l’exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- le changement de *Company Secretary* et corrélative de siège social ;
- l’approbation de la remise d’une offre commerciale ;
- l’approbation du budget pour l’année 2019.

La société Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA

Le *Board of Directors* de la société Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA (société de droit brésilien) est composé de 5 membres. Il s’est réuni quatre durant l’exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 67 % en 2018.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation du budget 2018 ;
- l'examen et l'adoption des comptes clos le 31 décembre 2017 en vue de leur approbation par l'Assemblée générale ;
- la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du *Board* ;
- le renouvellement du bail du siège social.

La société Naval Energies

Le Conseil d'administration de la société Naval Energies est composé de sept membres. Il s'est réuni 11 fois pendant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de 97 % en 2018. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du Conseil d'administration ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux dispositions statutaires, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Un rapport de suivi de l'activité est systématiquement effectué à l'occasion de chaque séance du Conseil d'administration.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation du budget 2018 ;
- l'arrêté des comptes sociaux et consolidés clos le 31 décembre 2017 ;
- l'approbation de nominations au sein du Comité de direction ;
- l'approbation de nominations au sein des organes de direction et/ou de contrôle des filiales de Naval Energies ;
- diverses décisions relatives à la filiale OpenHydro Group Limited ;
- l'approbation du renouvellement de conventions et accords avec l'associé majoritaire Naval Group ;
- l'approbation de la remise d'une offre commerciale.

La société DCNS Arabia

La société DCNS Arabia (société de droit saoudien) n'est pas dotée d'un organe collégial de direction et/ou de contrôle. L'Assemblée générale est compétente pour prendre toutes les décisions qui dépassent les compétences du dirigeant de cette société.

La société Naval Group Malaysia

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Malaysia (société de droit malaisien) est composé de quatre membres. Il s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société en 2018 a été de 100 %. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du *Board of Directors* ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux règles applicables en droit malaisien, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation du Budget 2018 et du PMT 2018-2021 ;
- l'approbation de la remise d'offres commerciales ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société PROSIN – Projetos e Sistemas Navais SA

Le *Board of Directors* de la société PROSIN – Projetos e Sistemas Navais SA (société de droit brésilien) est composé de trois membres. L'activité de cette filiale a été mise en sommeil, et son *Board* ne s'est donc pas réuni durant l'exercice 2018.

La société Naval Group Cooperation

Le Conseil d'administration de la société Naval Group Cooperation (société de droit belge) est composé de quatre membres. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de 100 %.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la nomination d'un nouveau membre du Comité de direction en remplacement d'un membre démissionnaire ;
- le renouvellement du mandat d'un membre du Comité de direction ;
- l'examen des travaux du groupe de travail institué en vue de revoir la gouvernance de cette société ;
- la modification de la délégation de pouvoirs consentie au Comité de direction ;
- la nomination d'un nouveau secrétaire du Conseil ;
- la décision de mettre en œuvre au sein de cette société d'un certain nombre d'instructions groupe.

La société Naval Group Technologies Canada Inc.

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Technologies Canada Inc. (société de droit canadien) est composé de trois membres. Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- la nomination de deux *Directors* en remplacement de *Directors* démissionnaires ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la nomination d'un nouveau Président en remplacement du Président démissionnaire ;
- la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du *Board*.

La société Naval Group Australia

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Australia (société de droit australien) est composé de six membres. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 %. Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation d'un certain nombre d'opérations (notamment de remises d'offres) à accomplir dans le cadre du programme *Australian Future Submarine* ;
- l'arrêté des comptes clos le 31 décembre 2017.

La société Alexandria Naval for Maintenance and Industry

Cette Société a été immatriculée en Égypte le 3 juin 2018. Son *Board of Directors*, composé de 4 membres, ne s'est pas réuni en 2018.

Les sociétés communes

La société DCNS ZAMIL

La société DCNS ZAMIL a été constituée en Arabie Saoudite le 24 décembre 2017 entre Naval Group Participations et Zamil Offshore Services Company. Installée à Djeddah, DCNS Zamil est en charge d'assurer notamment la maintenance des navires saoudiens.

Le *Board of Directors* de la société DCNS ZAMIL est composé de cinq membres. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation à ces réunions du *Board of Directors* a été de 100 %. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du *Board of Directors* ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux règles applicables en droit saoudien, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Un rapport de suivi de l'activité est habituellement effectué à l'occasion des séances du *Board of Directors*.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation de des délégations bancaires ;
- l'approbation de la remise d'une offre commerciale ;
- l'autorisation de conclusions de contrats avec les maisons mères.

La société Eurosynnav SAS

La société Eurosynnav SAS a été dissoute pour cause de réalisation de son objet social, par décision de son Assemblée générale en date du 22 juin 2016. Les mandats des membres de son Conseil d'administration ont pris fin à cette date. Cette société est en cours de liquidation.

La société Itaguaí Construções Navais SA

Le *Board of Directors* de la société Itaguaí Construções Navais SA (société de droit brésilien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à six reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation moyen aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 97 % en 2017.

Un rapport de suivi de l'activité est régulièrement effectué à l'occasion des séances du *Board of Directors*.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- la nomination d'un nouveau *Chief Executive Officer* ;
- le renouvellement des mandats de deux *Officers* ;
- l'approbation de la rémunération des *Officers* pour l'année 2018 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et la proposition d'affectation du résultat ;
- l'approbation d'un contrat d'achat à conclure avec Naval Group.

La société Boustead Naval Group Naval Corporation (BDNC)

Le *Board of Directors* de la société Boustead Naval Group Naval Corporation (BDNC) SDN BHD (société de droit malaisien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation à ces réunions du *Board of Directors* a été de 100 %. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du *Board of Directors* ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux règles applicables en droit malaisien, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Un rapport de suivi de l'activité a été effectué à l'occasion de chaque séance du *Board of Directors* réunie en 2018.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'autorisation de conclusion de plusieurs contrats et avenants ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la nomination de *Directors* ;
- la nomination d'un *Deputy Chief Operating Officer*.

La société Défense Environnement Services

Le Conseil de gestion de la société par actions simplifiée Défense Environnement Services est composé de quatre membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2018. Le taux de participation à ces réunions du Conseil de gestion a été de 100 % en 2018.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil de gestion ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figure la présentation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société Kership

Le Conseil de surveillance de la société par actions simplifiée Kership est composé de six membres permanents. Il s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2018. Le taux moyen de participation des membres aux réunions du Conseil de surveillance de cette société a été de l'ordre de 93 % en 2018.

Un rapport de suivi de l'activité est effectué à l'occasion de chaque séance du Conseil de surveillance.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil de surveillance ou à des débats approfondis durant l'exercice 2018 figurent :

- l'approbation de l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 par le Président ;
- l'approbation de la remise d'une offre commerciale ;
- l'approbation du budget 2019.

d. Dispositif intégré de maîtrise des risques

Les différents facteurs de risque sont traités dans le rapport financier 2018, publié sur internet, au paragraphe I.2.7. Gestion des risques.

Processus de maîtrise des risques

Avec l'objectif d'atteindre ses objectifs, Naval Group a mis en place un dispositif intégré de maîtrise des risques qui consiste à :

- anticiper les risques, qui peuvent affecter négativement le résultat ;
- mettre en œuvre des opportunités, qui peuvent contribuer favorablement aux résultats.

Le management des risques et opportunités est réalisé par la mise en œuvre de démarches structurées permettant :

- d'identifier et de caractériser les risques et opportunités à court et moyen terme (année courante + 3 ans) ;
- d'estimer et évaluer la criticité des risques et l'attractivité des opportunités afin de les prioriser ;
- de définir, décider et mettre en œuvre les actions permettant de maîtriser les risques et de réaliser les opportunités, proportionnées aux enjeux ;
- d'évaluer l'efficacité des contrôles mis en place et les actions de maîtrise ;
- d'améliorer de façon permanente le dispositif en place par une boucle retour ;
- d'auditer le dispositif intégré.

De par sa nature même, le management des risques et opportunités est un processus transversal, impliquant directement ou indirectement tous les acteurs des projets, des programmes et des entités qui y contribuent et dont la mise en œuvre peut être critique quant à la tenue des objectifs de l'entreprise. C'est une des entrées du plan à moyen terme (PMT).

Cadre de référence

Avec l'ambition de tendre vers les meilleures pratiques des plus grandes entreprises internationales, Naval Group, entreprise privée ayant pour actionnaire industriel de référence un groupe coté en bourse, a retenu comme standard de référence le COSO¹ (version 2013) pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne du groupe.

¹ COSO : Committee Of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway est un groupe de réflexion constitué aux Etats-Unis en 1985, qui a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne.

La gestion des risques

La gestion des risques relève de la responsabilité de chaque direction et fait partie intégrante des processus opérationnels. Son objectif est d'abord de recenser, d'analyser et d'anticiper les principaux risques du groupe et d'en maîtriser l'évolution. Il est ensuite de s'assurer que ces risques sont pris en compte et que les moyens mis en œuvre pour les réduire et les contrôler sont efficaces.

En complément, la supervision du dispositif de la gestion des risques est assurée par la direction de l'Audit et des Risques. Pour ce faire, elle s'appuie sur un réseau de responsables risques et opportunités au sein des entités.

Une cartographie des risques au niveau groupe est élaborée annuellement afin de prendre en compte les évolutions de l'environnement et du groupe, ainsi que leur éventuel impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du groupe. En outre, les risques inhérents à des enjeux particuliers sont supervisés par des organisations spécifiques (par exemple : *compliance*, inspection Nucléaire et Pyrotechnie, RSE, etc.), qui composent la deuxième ligne de maîtrise et apportent le support méthodologique et l'évolution des outils, indispensables pour répondre aux besoins de l'activité du groupe.

L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des opérations en termes d'efficacité et d'efficience des processus internes de l'entreprise, à la protection du patrimoine, au respect des lois et des règlements, à la fiabilité et à la qualité des informations produites et communiquées, et à l'application des instructions et orientations fixées par le groupe.

Ce dispositif contribue à la réalisation des objectifs du groupe, sans constituer toutefois de garantie absolue en raison des limites inhérentes à tout système.

Le contrôle interne est intégré au management de l'entreprise : il est de la responsabilité des opérationnels. Ces derniers ont à disposition un dispositif d'alerte éthique en place depuis 2015, constituant une voie de communication et d'alerte (complémentaire des canaux déjà existants, qui protège la personne auteure de l'alerte en assurant la confidentialité des données) destinée à détecter les atteintes aux procédures. Ce dispositif peut être utilisé en cas d'atteinte aux procédures comptables.

Les responsables opérationnels et fonctionnels sont responsables de la réalisation des contrôles, mais aussi de l'autoévaluation de l'efficacité du contrôle interne dans leur domaine de responsabilité. Cette autoévaluation, réalisée chaque année à partir de la matrice de contrôle interne du groupe (MCI), permet aux entités d'évaluer leur maturité et d'identifier des zones d'amélioration. Une matrice de contrôle interne adaptée pour les filiales contrôlées a été déployée en 2017 et 2018. La direction de l'Audit et des Risques assure la supervision du contrôle Interne, s'assure de sa pertinence et évalue son efficacité. Elle s'appuie sur un réseau de responsables risques et opportunités.

La direction de l'Audit et des Risques teste la qualité des réponses à la MCI à travers les audits.

Lettres d'affirmation annuelles

Les entités de Naval Group et les filiales contrôlées établissent annuellement une lettre d'affirmation, signée par leur dirigeant ou mandataire social. Il s'agit d'un engagement personnel du directeur de l'entité sur la maîtrise de ses risques et de son contrôle interne et qui porte sur l'ensemble des activités de l'entité. Cette lettre couvre également le reporting éthique et compliance des dirigeants.

Audit interne du dispositif intégré

L'objectif est de parvenir à une appréciation pertinente et indépendante de l'efficacité du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Des audits internes sont régulièrement effectués par la direction de l'Audit et des Risques pour donner l'assurance à la Direction générale et au Comité d'Audit, des Comptes et des Risques que le dispositif de maîtrise des risques et que le dispositif de contrôle interne sont mis en œuvre, fiable et pertinent. Sur la base de ces audits internes, la Direction de l'Audit et des Risques émet un avis indépendant annuel sur le niveau de maîtrise du Groupe des risques et du contrôle interne.

Boucle d'amélioration du dispositif

Les sujets suivants font l'objet de revues régulières au sein des entités du groupe et par les organes de gouvernance du groupe :

- suivi des actions de maîtrise des risques importants ;
- suivi des plans d'actions issus des recommandations d'audit ;
- avancement de la mise en œuvre des plans de contrôle ;

La direction du Contrôle Interne et des Risques anime la boucle d'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne des entités et leur adaptation aux évolutions du groupe.

Gouvernance du dispositif

Les organes décrits ci-dessous assurent le pilotage du dispositif intégré de maîtrise des risques.

Le Comité exécutif

Il oriente et valide le plan d'audit interne annuel. Il réalise le suivi périodique de la bonne mise en œuvre des recommandations (au moins deux fois par an). Il oriente et valide le plan de renforcement du contrôle interne et de maîtrise des risques, conformément aux priorités du groupe.

Le Comité d'audit et des risques internes

Co-présidé par le SVP Finances, Juridique, Achats et Immobilier et le Secrétaire général, il se réunit tous les semestres et plus, en tant que de besoin. Il a pour missions :

- d'aider les membres du Comex dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des principaux risques du groupe ;
- d'assurer le suivi des systèmes d'efficacité de contrôle interne ;
- de donner la visibilité sur les sujets à forts enjeux pour le groupe identifiés dans les audits ;
- de statuer sur la cartographie des risques stratégiques, opérationnels et financiers, leur criticité et les objectifs de réduction à atteindre ; il vérifie la mise en place le pilotage et l'aboutissement des actions pour les maîtriser.

La direction de l'Audit et des Risques

La direction de l'Audit et des Risques dirige les activités et encadre les ressources de l'audit interne, de contrôle interne et de management des risques et opportunités. Cette direction intervient sur l'ensemble du groupe et ses activités sont conduites en toute indépendance, conformément à la charte d'audit, de maîtrise des risques et de contrôle interne et dans le respect des normes professionnelles internationales. Elle est certifiée depuis 2012 aux normes internationales de l'Institute of Internal Auditors (IIA) par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI).

Elle fournit au groupe une évaluation sur le degré de maîtrise de ses opérations et contribue à introduire une gestion des risques au sein de chaque entité via un réseau de responsables des risques et opportunités.

La direction de l'Audit et des Risques rend compte au Président-Directeur général et au Comité d'audit, des comptes et des risques de ses travaux, ce qui lui confère l'indépendance nécessaire à son action. Elle leur soumet ses recommandations et ses propositions de plans de travail.

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration entérine les axes directeurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques après avis et recommandations du Comité d'audit, des comptes et des risques².

Le Comité d'audit, des comptes et des risques du Conseil d'administration

Ce comité examine les comptes et les procédures comptables présentés par la direction Financière, les résultats des audits internes et les travaux liés au contrôle interne présentés par la direction de l'Audit et des Risques, les travaux liés aux principaux risques du groupe présentés par la direction de l'Audit et des Risques (une attention

² Cf. règlement intérieur du Conseil d'administration (version du 17 février 2010)

particulière est portée sur les risques d'exécution des programmes majeurs du groupe), le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne par la direction de l'Audit et des Risques.

Il garantit la qualité du processus de sélection, d'approbation du choix des commissaires aux comptes et des règles de rotation.

Il examine également les résultats des travaux des Commissaires aux Comptes, dont il s'assure par ailleurs de l'indépendance, les points sur les principaux contentieux présentés par la direction Juridique, la charte de l'audit interne du groupe, qui est validée par le président du Comité d'audit et des risques.

Les Commissaires aux Comptes

Dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des états financiers annuels et consolidés du groupe, les Commissaires aux Comptes examinent les procédures d'un certain nombre de processus de l'entreprise participant à l'élaboration de l'information comptable et financière. Ils rendent compte de leurs conclusions au Comité d'audit, des comptes et des risques, et au Conseil d'administration.

3. Économie

a. Performance économique

Naval Group est un acteur majeur de la filière navale en France. Du fait de l'activité de ses sites et des partenariats noués avec des PME, des grandes écoles et des universités, le groupe est un véritable moteur de l'industrie française en matière d'emploi et de recherche et développement. Pour réaliser des produits parmi les plus complexes au monde, Naval Group bénéficie des compétences pointues de ses équipes. Le groupe emploie 14 515 collaborateurs, dont 13 875 en France, où il génère des dizaines de milliers d'emplois indirects. Ces emplois hautement qualifiés contribuent à l'excellence industrielle du pays.

Contribution des achats de Naval Group à l'impact socio-économique

L'impact socio-économique de Naval Group peut être évalué par différents éléments tels que la valeur ajoutée, l'emploi et l'innovation générés par le groupe.

L'essentiel de la valeur ajoutée créée par le groupe l'est en France, où est localisée la quasi-intégralité des sites et effectifs du groupe ainsi qu'une part importante des fournisseurs et sous-traitants. Environ 85 % des achats sont commandés à des entités situées en France et, pour les deux tiers, à des PME. L'activité économique générée par Naval Group est particulièrement importante en Île-de-France, Bretagne, Normandie et Provence-Alpes-Côte d'Azur, où le groupe est l'un des principaux employeurs. Néanmoins, la répartition des achats montre que l'intégralité des régions métropolitaines et plus de 80 départements bénéficient de l'activité du groupe.

En matière d'emploi, l'impact du groupe ne se limite pas aux emplois directs de Naval Group. Une étude menée en 2017 par le cabinet Utopies évalue à 56 495 le nombre total d'emplois soutenus par Naval Group, qu'il s'agisse des emplois directs du groupe, des emplois générés chez ses fournisseurs et sous-traitants, et des emplois induits soutenus par la consommation des ménages et par les dépenses de l'administration publique. Cette même étude évalue à 4,2 Md€ la richesse totale générée par Naval Group en France, en comptabilisant la richesse générée directement par le groupe, par ses fournisseurs et sous-traitants, et par la consommation induite des ménages.

Cet impact socio-économique n'est pas uniquement quantitatif. Le groupe se distingue par des emplois plus qualifiés et des contrats plus stables (moins de CDD) que dans le reste de la population active. De plus, Naval Group veille au développement de long terme des emplois et activités cœur de métier. Le maintien des compétences nécessaires à la souveraineté est consacré comme l'un des axes stratégiques majeurs de la feuille de route stratégique définie en 2015. Concrètement, un référentiel détaillé des activités clés a été constitué et sera entretenu pour assurer le renouvellement des compétences.

Par ailleurs, l'effort d'innovation réalisé par Naval Group contribue à la compétitivité du tissu économique. Cet effort se matérialise à travers plusieurs millions d'euros de R&D autofinancée, les thèses CIFRE en cours au sein du groupe, ainsi que la participation à plusieurs pôles de compétitivité (Pôle Mer Bretagne Atlantique, Pôle Mer Méditerranée) et à l'IRT Jules Vernes du Technocampus Ocean.

De par ses implantations et la typologie des prestations achetées, Naval Group est un acteur économique local important sur chacun de ses bassins d'emploi. Les achats de prestations réalisés dans les sites de Naval Group se font majoritairement auprès de PME locales ou d'établissements de groupes nationaux implantés localement. Naval Group a mis en place un « plan PME » ayant pour objectif de renforcer et développer les PME majeures du panel fournisseurs. Naval Group est signataire du Pacte PME depuis 2004 et est impliqué dans les groupes de travail visant au renforcement des PME, notamment dans le cadre du développement à l'international.

En interne, la structuration de la fonction achats s'est décentralisée pour garantir une proximité avec les fournisseurs, et notamment les PME locales autour des sites de production. Des rencontres entre les industriels locaux de la filière navale sont organisées régulièrement. Pour renforcer cette proximité avec les fournisseurs, l'organisation achat a évolué en 2018, avec en particulier la mise en place d'un nombre important de Lead Buyers, dont l'objectif est de renforcer la capacité du groupe à piloter la relation avec ses fournisseurs majeurs. Une enquête interne a été menée fin 2018 auprès de l'ensemble de la population de la direction des achats pour disposer des retours de cette population sur la mise en place de la nouvelle organisation achat. Les résultats majeurs sont une bonne appropriation de l'organisation, des rôles et une convergence entre la nouvelle organisation et les recommandations faites par les acheteurs en 2017.

Naval Group participe largement au développement de l'activité économique du territoire en animant localement tous les acteurs de la filière. L'entreprise organise des rencontres entre PME, industriels, centres de recherches locaux pour favoriser les prises de contact, l'émulation, l'innovation. Naval Group participe également aux actions organisées par les chambres de commerce et d'industrie ainsi qu'aux « appels à compétence » organisés par le Pacte PME. Les « conventions locales fournisseurs », au cours desquelles sont organisées des remises de trophées, participent également de la motivation des entreprises de la filière à progresser et innover. Des journées à thème sont également régulièrement tenues (comme les Naval Innovation Days).

Système du management de la qualité

Naval Group dispose par l'AFNOR du certificat unique Qualité sécurité environnement (QSE) pour les référentiels ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, ainsi que le certificat spécifique pour le référentiel AQAP 2110 (référentiel OTAN, important pour certains marchés militaires). La délivrance de ce certificat unique, soumis à des audits annuels, permet au groupe de rendre cohérente sa politique en matière de QSE. Elle permet d'améliorer et renforcer notre performance industrielle vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes.

À travers la certification, les entreprises évaluent leur performance, font reconnaître la qualité de leur organisation, de leurs produits, de leurs services, les compétences de leurs équipes par rapport à un standard international. Ce standard s'appuie sur des leviers communs aux trois domaines, notamment l'engagement de chacun, la culture de l'identification et de la maîtrise des risques, l'exigence, le respect des engagements, la culture de la mesure et du pilotage de l'amélioration par le traitement des écarts constatés.

En complément, Naval Group s'est engagé depuis fin 2015 dans une mise à jour importante de son système de management, le Business Management System (BMS). Cela se traduit par une refonte partielle de ses processus opérationnels de manière à simplifier ses référentiels, à optimiser sa performance opérationnelle et prendre en compte ses nouveaux besoins tels que l'internationalisation.

Le BMS est maintenant dans un état de définition nominal et rentre dans une boucle d'amélioration continue.

Naval Group a par ailleurs engagé fin 2018 le déploiement de ce BMS dans ses filiales dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation.

Contrôle des exportations

Les activités de défense de Naval Group sont soumises aux réglementations françaises et étrangères du contrôle des exportations (de matériels de guerre et/ou assimilés et de biens à double usage). Leur non-respect peut avoir des impacts importants : retards de livraison, incidences financières, amendes administratives, retrait temporaire ou définitif de l'autorisation de fabriquer et de commercer dans le domaine d'activités de la défense, voire, dans les cas les plus graves, sanctions pénales,

Véritable enjeu de la stratégie de la croissance de Naval Group, l'augmentation des activités internationales du groupe entraîne une intensification des opérations internationales (exportations, transferts, transferts de technologie, achats, importations...) de matériels de guerre et/ou assimilés et de biens à double usage. En particulier, il s'agit pour le groupe de garantir que son développement international s'accompagne d'une pleine maîtrise des enjeux de contrôle des exportations en fonction des stratégies pays.

Dans le domaine du contrôle des exportations et des affaires douanières, la direction du Contrôle export a la responsabilité pour le groupe de définir la politique, d'en contrôler l'application, de soutenir les directions opérationnelles, d'obtenir les autorisations et de contribuer à la mise en place et au suivi des règles éthiques du groupe. Elle accompagne de manière permanente les directions opérationnelles (commerce, programmes, achats et supply chain notamment) à travers la mise à jour de référentiels, de formation, de conseils et d'audits, et contribue par ailleurs aux échanges de bonnes pratiques au sein de forums spécialisés ou traitant de l'industrie de défense.

Affaires douanières

La certification Opérateur économique agréé (OEA) de Naval Group SA, obtenue initialement en 2014, a fait l'objet d'un audit de réexamen de l'administration des douanes française en août 2018. Cet audit complet, comprenant un volet « simplifications douanières » et un volet « sûreté-sécurité » a conclu positivement au maintien de l'agrément.

La certification OEA confère aux entreprises certifiées des procédures simplifiées et avantageuses permettant de développer leur compétitivité. Pour Naval Group SA, cette certification s'inscrit dans un partenariat global avec l'administration des douanes.

Ce partenariat global, fondé sur le positionnement de Naval Group dans une activité industrielle stratégique, comprend :

- le rattachement en 2017 de Naval Group SA au Service grands comptes ;
- le basculement de Naval Group SA en 2018 en dédouanement centralisé national (bureau d'expertise de Toulouse de l'administration des douanes) ;
- la certification DEA.

Les équipes de Naval Group SA sont mobilisées pour maintenir le plus haut niveau de qualité dans les activités douanières.

Contract Management

Compte tenu de la nature hautement technologique des activités du groupe, des nombreuses dispositions légales, réglementaires et opérationnelles qui s'y appliquent, des intérêts stratégiques qui sont en jeu, la documentation, les échanges et les structures contractuels liés à la vente des produits et services que fournit Naval Group revêtent une grande complexité.

S'ajoutent à cette difficulté une grande incertitude liée au développement et à la réalisation de programmes majeurs, dont la durée dépasse régulièrement la dizaine d'années, et la nécessité de faire face à de nombreux aléas, écarts et demandes de modifications durant cette période.

L'environnement économique est, quant à lui, de plus en plus contraint du fait d'une concurrence internationale accrue, de la réduction des budgets militaires et de financements, publics ou privés, de plus en plus surveillés et contrôlés.

Dans ce contexte et compte tenu de risques conséquents impliqués, il est indispensable pour Naval Group de veiller à ce qu'un système de *Contract Management* professionnel et efficace soit mis en place. Ce système vise à la fois à s'assurer :

- de la négociation de termes et conditions contractuels raisonnables ;
- du respect des obligations contractuelles par Naval Group et l'ensemble des parties ;
- du traitement de tout événement pouvant conduire à un écart par rapport aux dispositions contractuelles, plannings et budgets initiaux (et de l'indemnisation de tout préjudice qui pourrait y être lié) ;
- de la résolution, en amont et autant que possible, de tout dossier de précontentieux pouvant potentiellement évoluer vers un litige.

Pour permettre d'atteindre ces objectifs, une direction du *Contract Management* a été créée courant 2016. Elle doit définir des règles de fonctionnement efficaces entre l'ensemble des intervenants du *Contract Management* dans l'entreprise. Elle doit mettre à disposition des équipes Projet, Programme et Achats divers moyens (formations, supports de sensibilisation, méthodes, outils et expertises...). Elle forme et anime la

communauté de *Contract Managers* présents au sein des organisations. Elle participe par ailleurs activement à la diffusion des bonnes pratiques en *Contract Management* et à l'instauration d'une meilleure culture contractuelle et commerciale au sein de Naval Group. Elle intervient enfin opérationnellement lorsque cela s'avère nécessaire.

Afin de garantir qu'aucun sujet contractuel pouvant porter préjudice aux intérêts de Naval Group ne soit négligé, tous les collaborateurs ont par ailleurs le devoir de signaler à la direction du *Contract Management* toute problématique contractuelle qui ne serait pas traitée de manière appropriée. À charge pour la direction du *Contract Management* de veiller à sa bonne résolution, s'en saisir ou alerter la Direction générale.

Cette démarche, initiée en 2016, doit permettre de limiter les risques et pertes de l'entreprise ainsi que d'aider à matérialiser certaines opportunités. Elle doit ainsi participer, de manière significative, à l'atteinte d'une meilleure performance économique et de meilleurs résultats financiers tout en protégeant les intérêts essentiels de Naval Group.

Elle s'est concrétisée notamment, en 2016 et 2017, par la formation de 76 *Contract Managers* sur différents aspects, la mise à disposition d'un référentiel métier complet constitué de 50 documents et outils (modèles, instructions, registres, checklists...), la tenue de nombreuses webconférences et informations, la mise en œuvre d'un intranet dédié, une intervention et un soutien décisifs sur un dossier représentant plusieurs centaines de millions d'euros d'enjeu pour le groupe.

Les compensations (ou *offsets*)

Les compensations (ou *offsets*) se réfèrent à des obligations contractuelles spécifiques dans le cadre de marchés d'achats publics internationaux majeurs. Ces obligations peuvent s'appliquer aux marchés de défense, mais aussi de l'énergie, des transports, des télécommunications et autres projets d'infrastructures.

De manière générale, les compensations imposent au vendeur de s'engager à créer de la valeur dans le pays de l'acheteur. Elles se caractérisent par des mesures visant à encourager un développement local et à équilibrer la balance des paiements au moyen de participation de l'industrie locale (*local content*), d'acquisition de technologie par transfert du vendeur, d'investissements, de contre-achats ou autres opérations similaires. Les compensations sont liées à un contrat de vente. Elles sont définies par des règles et/ou des lois propres à chaque pays ayant une politique en la matière. Il faut souligner que de nombreux pays ont des exigences de même nature, sans pour autant qu'elles soient définies formellement par une réglementation *offset*.

Ces règles définissent les critères d'éligibilité des activités *offset* – secteur industriel, nature de l'*offset*, valorisation... –, et les conditions de mise en œuvre qui seront reprises dans un contrat spécifique – contrat *offset* – dans lequel seront précisés : le montant de l'obligation (ou assiette, bien souvent égale à 100 % du montant du contrat), les modalités de valorisation des projets de compensation, les délais de réalisation, les pénalités en cas de non-réalisation, pour ne citer que ces sujets.

On peut distinguer deux grandes catégories d'*offsets* : les *offsets* directs et les *offsets* indirects.

Les *offsets* directs concernent les matériels, la technologie ou des activités directement liés au produit acheté. Dans ce cas, le gouvernement acheteur peut exiger que le fournisseur transfère la technologie liée au produit, sous-traite une partie minimale du contrat à des sociétés locales, forme l'utilisateur final à utiliser et maintenir le produit acheté, etc.

Les *offsets* indirects n'ont aucune relation avec le produit acheté et peuvent être réalisés dans un autre secteur industriel ou un autre domaine de haute technologie. Les projets de compensations indirects peuvent prendre la forme d'investissements, de transfert de technologie, de licence, d'aide à l'exportation.

Selon les clients, la demande sera plus orientée vers l'une ou l'autre de ces catégories en fonction des stratégies locales et le niveau de développement du pays.

Parfois un coefficient multiplicateur sera attribué à la valeur réelle de la transaction *offset* afin d'orienter le vendeur vers des projets prioritaires selon les critères propres à l'acheteur ; ainsi, un achat dans un domaine high-tech pourra générer dans certains pays plusieurs fois le montant réel de l'achat ou la prestation en question. Ce coefficient multiplicateur pourra aussi être différent selon la nature de la transaction : un transfert de technologie bénéficiera bien souvent d'un multiplicateur supérieur à un achat de produit plus courant.

Les compensations sont une partie intégrante de l'offre Naval Group : l'offre *offset* est prise en compte dans l'évaluation de l'offre globale par le client. Elle peut être un préalable, le contrat *offset* devant être, dans certains cas, négocié et signé avant le contrat principal de vente de nos produits.

Exemples 2018

Malaisie

Dans le cadre de la réalisation de ses *offsets* en Malaisie pour le programme de corvettes Gowind®, Naval Group a signé en 2016 un *Memorandum of Agreement* (MoA) avec l'Universiti Teknologi Malaysia Ocean Thermal Energy Centre (UTM OTEC), le centre d'excellence traitant de l'énergie thermique des mers en Malaisie.

Naval Group a en 2018 poursuivi les actions engagées en 2017 relatives au projet de coopération entre l'Université de défense de Malaisie (UPNM) et l'École centrale de Nantes (ECN) en vue de développer un cursus de master *Maritime Technology* à Kuala Lumpur.

Dans le cadre de cet accord, les trois partenaires conjuguent leurs compétences pour développer une formation d'excellence qui contribuera au développement d'une expertise de haut niveau dans le domaine maritime en Malaisie. Des premiers étudiants malaisiens sont arrivés en France en septembre 2017 et ont intégré les cycles de master et doctorat à l'École centrale. Ces mêmes étudiants, futurs diplômés, seront ensuite amenés à enseigner à l'UPNM à leur retour en Malaisie, avec le soutien pédagogique de l'École centrale. La collaboration verra des promotions d'étudiants malaisiens diplômés dans leur pays d'origine, et les meilleurs d'entre eux viendront compléter leur formation à Nantes en suivant les cours de master 2. Naval Group apportera également son expertise en ingénierie navale pour concevoir et développer

les contenus des cours. Le master 2 spécialisé inclura notamment des cours consacrés à l'intégration des systèmes de combat, avec le soutien d'experts du groupe.

Dans le cadre du programme d'entretien (ISS) des sous-marins Scorpene, Naval Group a négocié en 2018 un contrat de réalisations d'offset. Ce contrat sera signé en 2019. Une première opération a été anticipée. L'Université de défense de Malaisie (UPNM) et l'école EURECOM de Sophia-Antipolis ont commencé à coopérer pour que l'école accueille en septembre 2018 des premiers étudiants en Master Cybersécurité.

Brésil

En 2017, Naval Group a continué avec succès à réaliser ses obligations d'offsets du contrat PROSUB pour la fourniture de sous-marins au Brésil. En particulier, Naval Group a soutenu un projet de modernisation d'installations de l' Arsenal de la marine brésilienne (AMRJ – Arsenal da Marinha do Rio de Janeiro). Initié en 2014, Naval Group a mis son expertise à disposition de la marine brésilienne en proposant des concepts et amenant ses conseils et son soutien à la réalisation de la modernisation du système de mise en eau du bassin principal de l'arsenal de la marine de Rio.

Colombie

À l'occasion du programme de renouvellement de ses forces navales, la Colombie entend développer et construire sa nouvelle génération de frégates en coopération avec le chantier local Cotecmar sur son site de Carthagène. Naval Group, en partenariat avec le Service national d'apprentissage colombien (SENA) et le ministère de l'Éducation nationale de la République française, a signé le 1er septembre 2017 une lettre d'intention visant à constituer un centre de formation professionnelle franco-colombien. Ce dernier contribuera au renforcement des compétences nécessaires, notamment à la mise en œuvre du futur programme de frégates colombiennes.

Le projet de coopération dans le domaine de la formation professionnelle permettra de créer le centre de formation colombien dans le secteur de l'industrie navale avec son matériel d'enseignement, tout en assurant le transfert de compétences, l'élaboration de normes de compétences et le développement de la mobilité entre les deux pays. Le panel des métiers s'étend de la soudure au formage, en passant par la tuyauterie, l'électricité et la mécanique navale.

Roumanie

Les 15 et 16 novembre 2017, Naval Group a organisé avec le GICAN un séminaire industriel en Roumanie afin de faire se rencontrer les acteurs de la défense navale des deux pays dans le cadre du programme de modernisation de la marine roumaine (acquisition de 4 corvettes de 2500 tonnes et modernisation de deux frégates). Ce sont 17 sociétés françaises et plus de 60 entreprises roumaines qui ont participé aux journées de B2B. Un protocole d'entente a été signé le 15 novembre entre Naval Group et son partenaire, le chantier naval de Constanta. Plus de 170 entretiens ont eu lieu pendant ces deux jours qui ont été marqués par la présence des hautes autorités du ministère de l'Économie, de la Défense ainsi que par les présidents des commissions Défense du Sénat et de la Chambre des députés.

Ces actions ont permis d'identifier de nombreuses coopérations potentielles et ont souligné la forte volonté de Naval Group de développer sa présence en Roumanie.

L'innovation, partie intégrante de l'ADN de Naval Group

Ce point est traité dans le rapport financier 2018, publié sur internet, au paragraphe I.2.4. (Activité en matière de recherche et développement (R&D)).

La direction de l'Innovation et de l'Expertise technologique de Naval Group contribue aux objectifs de développement durable du groupe à travers plusieurs axes. En particulier, elle a poursuivi en 2018 ses missions de développement. Ses objectifs sont d'identifier, de concevoir et d'amener à maturité des applications innovantes duales, issues des savoir-faire et des technologies développées pour le cœur de métier, et de permettre à ces expertises de s'épanouir en adressant des marchés complémentaires, comme la cybersécurité, les CleanTech, la surveillance des océans, sur des secteurs civils à fort potentiel de croissance. Pour exemple de cette stratégie d'innovation menée en 2018, Naval Group a développé, conçu, fabriqué et testé en 2018 en conditions réelles un datacenter immergé conçu pour consommer moitié moins d'énergie que ses homologues à terre, dans le cadre du projet Natick II de Microsoft.

Les actions menées s'inscrivent également dans le cadre des thématiques environnementales maritimes développées par la COP21 et par la directive européenne MSFD de 2008 et concernent à ce titre les « CleanTech » maritimes. Naval Group prend notamment en compte des critères de réduction d'impact sur l'environnement au plus tôt dans la conception de ses systèmes. Et depuis 2016, environ 20% du nombre des études de R&D autofinancées contribuent à la protection de l'environnement. La R&D intervient plus particulièrement via les axes fédérateurs Smart Energy, Invulnerable Ship et Smart Industry. Ainsi, dans le but de participer à la protection de l'environnement et de lutter contre les changements climatiques, la R&D étudie la prise en compte des normes civiles et maritimes en environnement et en particulier MARPOL, plus spécifiquement via les études relatives à la gestion des déchets, qu'ils soient gazeux (liés à la propulsion des navires), solides ou liquides, ou les études de réduction de la consommation de gazole à bord des navires (qui concernent aussi bien l'hydrodynamique, que l'électricité ou la gestion des fluides).

De plus, Naval Group a poursuivi en 2018 le développement d'une solution de confinement et de réduction des impacts acoustiques et turbiditiques (matières en suspension) des activités anthropiques en mer nommée « *Subsea Quieter* ». La solution forme d'ailleurs la base du projet AGESCIC, lauréat du financement LIFE de l'Union Européenne en 2018 et qui vise à apporter d'ici à 2020 aux constructeurs d'infrastructures maritimes côtières et aux installateurs de fondation en mer une solution innovante visant à préserver la faune lors de leurs travaux. Les résultats des essais menés depuis 2017 sont très prometteurs quant aux performances de cette nouvelle technologie basée sur les savoir-faire historiques du groupe.

Enfin, afin de promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous, Naval Group travaille sur les technologies du chantier du futur, pour améliorer la compétitivité du groupe et améliorer la sécurité du personnel sur les chantiers.

Présence sur le marché

Naval Group poursuit son développement à l'international : il a remporté un succès majeur en étant sélectionné par l'Australie pour le renouvellement de sa flotte sous-marine. Ainsi, le groupe réalise aujourd'hui des programmes industriels pour des clients établis sur les cinq continents – notamment au Brésil, en Inde, en Malaisie, en Arabie saoudite, en Égypte et en Australie.

Le groupe souhaite accompagner ces pays dans la modernisation ou la refonte de leurs flottes en y développant des partenariats industriels avec des acteurs locaux.

Dans le cadre de la réalisation des programmes de navires de surface, de sous-marins et de services pour les clients à l'international, un fort volet de transfert de technologie est pris en compte. En effet, les nations se montrent plus exigeantes en matière d'ambition technique et industrielle (base industrielle nationale) afin d'assurer en propre une maîtrise croissante de leur autonomie stratégique.

Dès lors, il se confirme que la maîtrise des transferts de technologie (*Transfer of Technology*, « ToT ») reste un levier fort de la présence du groupe à l'international et de la compétitivité de ses offres ; c'est aussi un outil de transformation de nos processus industriels bénéfique à l'ensemble des parties prenantes du groupe, et *in fine* au client France.

Le ToT, dans ses dimensions études-ingénierie, production et savoir-faire, s'impose comme une plus-value et un facteur concurrentiel différenciant incontournable pour capter les marchés à l'international.

Quatre enjeux stratégiques s'inscrivent dans cette plus-value :

- contribuer à l'élargissement du portefeuille d'activités en fixant un objectif de gain d'environ 2 milliards d'euros annuels à l'horizon 2020 pour le naval de défense à l'international (cumul activités en ToT et réalisations en propre) ;
- gagner en rentabilité et en synergie de gain de productivité (coûts) dans les réalisations de programmes en ToT ;
- renforcer les ressources clés en garantissant un socle d'activités industrielles durables et accompagner nos compétences ;
- prévenir le risque d'émergence de nouveaux concurrents en poursuivant un investissement économique et humain dans la R&D et R&T, et en maîtrisant parfaitement le contrôle de la propriété intellectuelle de Naval Group.

Le processus ToT qui a été élaboré et est aujourd'hui en vigueur couvre l'ensemble du processus avant-projet/offre/exécution. L'importance de ces dispositions constitue un appui indispensable dans la phase d'élaboration des offres en particulier ; les benchmarks effectués se sont révélés particulièrement enrichissants. La boîte à outil (identification des activités *core* [le cœur de nos savoir-faire] ; check-lists pour offres et programmes, valorisation des savoir-faire ; base de retour d'expérience ; description du ToT dans le processus de management des programmes) est en place et décrite dans le *Business Management System* (BMS) du groupe.

La phase actuelle est de terminer le déploiement systématique sur les offres et programmes, ce qui permet d'éprouver, d'améliorer et de standardiser nos processus de management du ToT ainsi que cette boîte à outils.

Ces travaux se poursuivent aussi par une meilleure intégration en amont au sein des lignes de produits, des contraintes et aussi des opportunités existant dans le contexte de transfert de technologie.

L'ensemble de ces actions permettent de poursuivre la réduction des risques industriels et le maintien de certains savoir-faire clés, ainsi que de faciliter l'élaboration de nos offres commerciales à dimension ToT et de contribuer à la maîtrise des risques industriels et financiers associés.

b. Pratique d'achat

Les engagements de Naval Group en matière d'achats responsables

La Direction générale de Naval Group s'engage au plus haut niveau dans une stratégie de responsabilité sociétale. Les engagements sont clairement définis et accessibles sur le site Internet du groupe. Le soutien au Pacte mondial de l'ONU est une des démonstrations de l'engagement opérationnel de Naval Group sur ce champ. La revue des éléments produits au *Board* du Pacte mondial a conduit à classer l'entreprise au niveau *Advanced*.

Ces engagements sont diffusés à tous les collaborateurs via le *Blue Book* (document de synthèse d'organisation et des enjeux du groupe). Les engagements en faveur des achats responsables sont diffusés à tous les fournisseurs qui s'engagent formellement au travers du code de conduite fournisseurs.

L'engagement de Naval Group dans les achats responsables s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue et pilotée au plus haut niveau.

Naval Group traduit son engagement par des actions opérationnelles très concrètes et par une participation active à des initiatives et instances de la filière : implication dans le GICAN et dans le CEDEF ; implication dans le comité stratégique de filière ; implication dans les Pôles Mer ; adhésion au Pacte PME ; adhésion à la charte en faveur des PME innovantes (2012) ; convention bipartite du plan défense PME (2013), etc.

Évaluation de la performance des fournisseurs du panel

Naval Group a poursuivi en 2018 les évaluations des performances RSE des fournisseurs de son panel. L'objectif réaffirmé est de disposer de cette évaluation pour l'ensemble des fournisseurs de son panel. Tout nouvel entrant dans le panel fait l'objet d'une évaluation de ses performances RSE.

Pour mener cette opération, Naval Group s'appuie sur des cabinets spécialisés du domaine.

Le résultat des évaluations des performances RSE, est pris en compte depuis cette année dans l'évaluation globale des performances des fournisseurs. Cette évaluation est

réalisée annuellement pour ce qui concerne les fournisseurs principaux du panel, et une attention particulière est portée aux fournisseurs intervenant dans les natures d'achat identifiées comme les plus à risque dans la cartographie des risques RSE. Le cas échéant, des performances insuffisantes d'un fournisseur, comparées à celles de fournisseurs de même typologie et de même secteur d'activité, donneront lieu à la mise en place de plans d'actions.

Comme pour l'année précédente, l'analyse des résultats des évaluations réalisées montre que le niveau de performance RSE des fournisseurs du panel de Naval Group est au-dessus du niveau moyen de performance des fournisseurs évalués par les cabinets spécialisés, tous domaines d'activité confondus.

Moins de 3 % des fournisseurs du panel évalués en 2017 ont été identifiés comme présentant des risques potentiels en termes de RSE. Ces fournisseurs font l'objet d'une démarche de progrès.

La démarche d'évaluation des performances RSE des fournisseurs sera déployée également auprès des fournisseurs des panels de l'ensemble des filiales du groupe. Ce déploiement élargi a débuté fin 2018.

Management du risque fournisseurs

Les comités spécifiques dédiés à l'analyse des risques fournisseurs se sont tenus en 2018. Ces comités, présidés par le directeur des Achats et regroupant les représentants des directions concernées, ont pour but de définir les plans d'action nécessaires au pilotage de risques identifiés par les acteurs achat. Ces risques sont caractérisés selon les grandes catégories de risques liés aux fournisseurs. Le risque RSE est une des quatre grandes familles de risques attachées au management du risque fournisseurs.

Cette analyse du risque est réalisée à fréquence régulière et mise à jour autant que de besoin. L'ensemble du panel Naval Group est passé au crible d'une analyse de risque sous deux angles : l'impossibilité de livrer et l'impact sur l'image. Cette analyse est également considérée sur le court et moyen terme (risques programmes) et sur le moyen et long terme (risques souveraineté).

L'analyse des risques par fournisseur intègre en particulier la conformité à la réglementation, la SST, la RSE et l'image, le volet juridique et les fraudes.

Le volet RSE de cette analyse de risque fournisseurs a été renforcé et ajusté en 2018, en caractérisant plus précisément les risques liés aux domaines d'activité des fournisseurs, leur typologie et leur localisation. Cette caractérisation plus précise prendra en compte les éléments liés à la RSE sous les angles :

- gouvernance : gestion de fait, transparence, conflit d'intérêts, fraude, corruption, respect de la concurrence ;
- environnement : respect de l'environnement, utilisation de substances dangereuses ;

- droits humains et du domaine social : règlementation du travail, discrimination, droit social ;
- SST.

Les résultats de cette analyse donneront lieu, le cas échéant, à des actions particulières intégrées au plan d'action de mitigation des risques fournisseurs.

Label Relations fournisseur et achats responsables : renouvellement en 2017

Naval Group est titulaire du label Relations fournisseur responsables depuis décembre 2014. En 2017 ce label est devenu le label Relations fournisseurs et achats responsables en intégrant les préconisations de la norme ISO 20400 « Achats responsables ».

La politique de développement des achats responsables conduite par Naval Group est tout à fait en adéquation avec les exigences du nouveau référentiel du label.

C'est donc fort logiquement que Naval Group a décidé de se porter candidat au renouvellement du label et a obtenu celui-ci en décembre 2017. Ce label a été confirmé en décembre 2018 suite à l'audit de suivi, confirmant la mise en œuvre en 2018 des actions de progrès qui avaient été identifiées, comme la poursuite de la professionnalisation des acteurs de l'acte d'achat, la poursuite des actions contribuant au développement de relations équilibrées et pérennes avec les fournisseurs, et l'intégration des exigences RSE dans le processus achat.

Enquête de satisfaction des fournisseurs

Naval Group a reconduit fin 2017 l'enquête de satisfaction annuelle réalisée auprès d'un large panel de ses fournisseurs. Cette enquête est réalisée en concertation avec le Pacte PME. Ses résultats sont agrégés et intégrés au rapport publié par le Pacte PME. L'enquête, comportant une quarantaine de questions traitant tous les domaines de la relation (innovation, relations contractuelles, relations partenariales et leviers de progrès), est réalisée par un organisme indépendant, selon un processus garantissant la confidentialité des réponses.

Les résultats de l'enquête 2017 montrent une forte progression par rapport aux résultats obtenus lors de l'enquête de 2016 (+ 5 % de l'indice de satisfaction), qui elle-même avait permis de constater une amélioration très sensible par rapport aux enquêtes précédentes. 870 fournisseurs ont été sollicités; 38 % d'entre eux ont répondu, ce qui constitue un taux de réponse très satisfaisant pour ce type d'enquête. Les axes de progrès identifiés ont donné lieu à des plans d'action. Les résultats de cette enquête ont également été présentés en juin 2018 à l'occasion de la convention fournisseurs annuelle, à laquelle étaient invités tous les fournisseurs majeurs et stratégiques du groupe. Cette enquête fournisseurs sera reconduite dans le courant de l'année 2019.

La médiation

Naval Group privilégie le dialogue avec ses parties prenantes pour résoudre les différends. Pour ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, Naval Group a mis en place une médiation interne depuis 2010. La personne en charge de cette mission est

rattachée directement au Secrétaire général du groupe. Le recours à la médiation est précisé dans les conditions générales d'achat et dans les contrats types pour tous les types d'achat. Une communication large est faite en interne sur les missions et responsabilités du médiateur. Une information permanente est faite sur le site internet du groupe, avec un lien donnant la possibilité à tout fournisseur de saisir directement le médiateur du groupe.

4. Environnement

Rejets atmosphériques

Dans le cadre de ses activités industrielles, Naval Group utilise des solvants qui sont à l'origine de l'émission de composés organiques volatils (COV). Une cartographie des émissions de COV et des moyens de maîtrise a été réalisée en 2016 sur l'ensemble du groupe afin d'identifier et étendre les bonnes pratiques.

Les quantités de peinture consommées dans le groupe dépendent éminemment des activités de construction et d'entretien. À titre d'exemple, un grand carénage du porte-avions fait doubler les volumes habituellement utilisés sur une année. Néanmoins, les émissions de COV par tonne de peinture utilisée ne cessent de diminuer chaque année, grâce notamment aux efforts réalisés par les fabricants sur les produits et l'évolution favorable des procédés de pulvérisation.

Conscient de l'importance de renforcer les normes pour diminuer les émissions, Naval Group participe régulièrement aux groupes de travail de l'OTAN et de l'Association pour la certification et la qualification en peinture anticorrosion (ACQPA).

Outre les COV, les activités du groupe sont émettrices de dioxyde de soufre (SO₂) et d'oxyde d'azote (NOx) produits par la combustion des combustibles fossiles. Ces émissions baissent régulièrement, en lien direct avec les économies d'énergie qui sont réalisées sur les sites.

Dans une démarche de progrès continu, Naval Group contribue activement à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et réalise annuellement depuis trois ans ses bilans d'émissions de gaz à effet de serre pour les 11 sites du groupe, les facteurs d'émission provenant de la base carbone réglementaire.

Les postes d'émission pris en compte sont les suivants :

- scope 1 : émissions directes liées aux consommations d'énergies fossiles et aux fuites de fluides frigorigènes ;
- scope 2 : émissions indirectes associées à l'énergie, telles que l'électricité et l'achat de chaleur liées aux consommations d'électricité ;
- scope 3 : autres émissions indirectes liées aux déplacements professionnels en mission sur le territoire national et à l'international (voiture de location, train, avion), aux déplacements domicile-travail et au fret transport de marchandises (national et international). Les émissions de gaz à effet de serre liées aux achats et à l'utilisation des produits (navires en exploitation) font l'objet d'études séparées (cf. ci-dessous) et ne sont pas intégrées au scope 3 de Naval Group. Depuis le bilan 2015, les émissions en amont liées à la production des énergies des scopes 1 et 2 sont comptabilisées dans le scope 3.

Le dernier bilan (provisoire à la date du 25 janvier 2018), qui a été réalisé en 2017 sur l'exercice 2016, montre une réduction de 8,8 % par rapport à l'année précédente, grâce aux efforts portés principalement sur les scopes 1 et 3.

Les déplacements domicile-travail, les sources fixes de combustion et les déplacements professionnels représentent les trois principaux postes d'émissions, avec respectivement 33 % des émissions totales du groupe pour les déplacements domicile-travail, 27 % pour les sources fixes de combustion, et 30 % pour les déplacements professionnels.

Afin d'agir sur ce périmètre, Naval Group a mis en place une indemnité kilométrique pour les utilisateurs de vélos afin de favoriser ce mode de transport et avoir un impact sur ses émissions. De plus, des stations de recharges pour les voitures électriques sont à l'étude pour les sites parisiens afin de promouvoir et de faciliter l'utilisation de ce type de véhicule pour les salariés. Par ailleurs, à l'image de Saint-Tropez, le site de Cherbourg a désormais son site de covoiturage permettant aux collaborateurs de partager leur trajet et réduire leurs impacts environnementaux. Des aires de covoiturage ont été ouvertes à Lorient.

Rejets dans l'eau

Les sites industriels étant tous situés en bord de mer ou de rivière, les effluents liquides font l'objet d'une attention toute particulière. Généralement liés à des procédés industriels, ils ne sont renvoyés dans le milieu naturel qu'après contrôle et traitement *in situ* si nécessaire. Lorsque ce dernier n'est pas possible, ils sont considérés comme des déchets dangereux et envoyés dans des filières adaptées.

À titre d'exemple, lors des opérations de nettoyage des carènes, les effluents de peinture (antifouling mêlé à l'eau) sont systématiquement recueillis en fond de bassin puis traités (filtration, décantation, épuration) avant d'être rejetés à la mer lorsque les analyses démontrent que les taux admissibles sont respectés, en particulier pour le cuivre et le zinc. Les sites de Brest, Toulon et Lorient sont particulièrement concernés.

Durant le second semestre 2016, le département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE), le laboratoire Régénération-Contrôle atmosphère sous-marins (R-CASM) et le service R&D du département Méthodes Performances du site de Brest ont mené un projet qui vise à améliorer la maîtrise en temps réel des effluents issus du carénage des navires. Cette méthode est désormais appliquée sur les opérations de carénage sur la Base navale de Brest et sur le site de l'Île Longue. Nous avons aujourd'hui la capacité en interne de détecter une dérive ou de démontrer la conformité des analyses en 48 heures, au lieu de trois semaines par le passé. Nous pouvons désormais réagir très rapidement si les résultats montrent une anomalie et corriger en cours d'opération.

Les déchets

Les déchets non dangereux représentent en tonnage les deux tiers des déchets produits par Naval Group. Leur valorisation dépend en amont de la qualité du tri qui est réalisé dans les sites et en aval de la proximité des unités de traitement. Ce dernier critère géographique entraîne des disparités importantes entre les sites.

En application des principes de l'économie circulaire, Naval Group cherche à réduire et à mieux valoriser ses déchets en fixant des objectifs.

C'est ainsi qu'un objectif de conformité du tri ($\geq 90\%$) a été fixé à chacun des sites, tandis qu'un objectif global de valorisation matière et énergie a été fixé pour l'ensemble du groupe ($\geq 70\%$) avec un minimum par site de 50 %.

Les déchets dangereux sont particulièrement difficiles à valoriser car les procédés sont souvent complexes et onéreux. C'est pourquoi Naval Group cherche à réduire ces déchets à la source.

Bio-déchets

Les restaurants collectifs du groupe continuent d'améliorer la valorisation des biodéchets. Ainsi, après les sites de Lorient, Brest et Nantes-Indret, ce sont les sites de Toulon, Finlay et Bagneux qui ont mis en place le tri et la valorisation de leurs biodéchets, bien que pour les sites Finlay et Bagneux le seuil réglementaire des 10 tonnes de biodéchets produits ne soit pas atteint.

Bruit

Certaines activités génèrent du bruit à l'intérieur des sites et parfois à l'extérieur, les implantations de Naval Group étant généralement situées à proximité immédiate d'habitations. Ce sujet est géré comme un risque environnemental à part entière : les niveaux sonores sont périodiquement mesurés pour vérifier la conformité aux arrêtés d'exploitation des installations, et des actions sont menées en conséquence.

Consommation d'eau

Les quantités d'eau qui servent à la réfrigération des installations ne cessent de diminuer chaque année, la plupart des installations étant passées en circuit fermé.

Seul Nantes-Indret continue à pomper des volumes importants en Loire lorsque le site réalise des essais de machines thermiques ; ces essais ne durent cependant que quelques semaines, et plusieurs années peuvent s'écouler entre deux essais. En 2014 et en 2015, années de qualification des toutes nouvelles machines du sous-marin Barracuda, la consommation avait été singulièrement importante. Afin de réduire ces consommations ponctuelles, le site a prévu de réaliser des travaux dans les toutes prochaines années pour adapter les installations de pompage au juste besoin.

Consommation d'énergie

Conscient des enjeux énergétiques et de leur incidence sur le climat, Naval Group a fixé un objectif ambitieux de réduction de 10 % des consommations pour les années 2019 et 2020.

Pour la première fois, Naval Group a réalisé en 2017 l'évaluation de l'empreinte environnementale produite par l'ensemble des achats des sites français de Naval Group. Cette étude, confiée au cabinet Utopies (concepteur de l'outil d'évaluation d'impacts socio-économiques et environnementaux Local Footprint®) a pu évaluer 96 % des achats français et étrangers de Naval Group.

Local Footprint® est un modèle d'évaluation d'impacts basé sur des équivalences monétaires et permettant de reproduire le comportement de toute la chaîne de fournisseurs (du rang 1 au rang N) par secteur et par pays.

Les principaux indicateurs analysés sont les émissions de gaz à effet de serre (GES), la consommation de ressources, la consommation d'eau et l'occupation des sols.

Ainsi, 723 148 tonnes de CO₂ équivalent ont été émises en 2016 dans le monde dans la chaîne de fournisseurs de Naval Group. Dans le même temps, près de 14,2 millions de m³ d'eau et 1,5 millions de tonnes de ressources (fossiles, minérales, animales et végétales) ont été consommées ; 1 000 ha de sols ont été occupés.

Au-delà de cette évaluation, cette étude a permis de mieux comprendre l'intensité environnementale de certains secteurs fournisseurs. Par exemple le secteur industrie-énergie représente 71 % des émissions de GES, alors qu'il représente 48 % des montants d'achats réalisés par Naval Group.

Réalisations immobilières

Fin 2015, Naval Group a réceptionné les nouveaux locaux destinés à ses activités dans les systèmes de combat embarqués. Installés à Ollioules, au sein du Technopole de la Mer, les bâtiments ont reçu les certifications NF HQE Bâtiments Tertiaires et *BREEAM International Commercial Buildings* 2013. Les lieux ont fait l'objet d'une véritable conception bioclimatique, permettant de réduire de 10 % les consommations par rapport à un bâtiment RT 2012 : les vitrages ont été optimisés en fonction de leur orientation, des protections solaires ont été mises en place, les toitures ont été végétalisées et des panneaux solaires thermiques, installés (couvrant 50 % des besoins en eau chaude des vestiaires). L'éclairage des bureaux est piloté en fonction de la luminosité et de la présence effective de personnels. Enfin, la maîtrise des performances est renforcée par une gestion centralisée qui pilote les équipements de chauffage et de conditionnement.

Biodiversité

Le groupe s'est toujours naturellement intéressé aux questions de biodiversité en raison de la situation de ses implantations et de la nature de ses activités. Chaque site industriel est situé à proximité d'un site naturel terrestre ou marin qui a été identifié pour la rareté ou la fragilité des espèces sauvages, animales ou végétales, et de leurs habitats.

Ainsi, deux sites Naval Group disposent de zones contenues dans un site Natura 2000 :

- Angoulême-Ruelle : le linéaire de la Touvre, qui traverse le site Naval Group, est inclus dans le site « vallée de la Charente entre Angoulême et Cognac et ses principaux affluents » ;
- Nantes-Indret : une zone de 40 hectares, sans activité industrielle, est incluse dans le site « estuaire de la Loire ».

Cinq autres sites (Cherbourg, Brest, Lorient, Toulon et Saint-Tropez) sont situés à proximité immédiate d'un site Natura 2000 ou d'un site naturel protégé (ZNIEFF).

Dans chacun de ces cas, les choix industriels et économiques ne se font pas au détriment de la préservation de la nature, les deux dimensions sont bien prises en compte dans le

respect de chacune. Ainsi, le site de Nantes-Indret pratique l'éco-pâturage sur une partie de son site en remplacement des produits phytosanitaires et a obtenu le label « refuge chauves-souris » pour avoir aménagé un ancien bâtiment afin de permettre l'accueil des chauves-souris. En 2017, le site a également mis en place des ruches afin de promouvoir la biodiversité de la région et la sauvegarde des abeilles.

Produits et environnement

Dans ce domaine, Naval Group partage son expertise à l'international, comme en témoigne la création récente au Chili d'un centre de recherche et d'innovation sur les EMR, MERIC, qui permettra entre autres d'étudier les outils de test et d'adaptation des technologies EMR aux conditions naturelles particulières du pays : activité sismique, littoral accidenté, flore et faune marines riches et diversifiées.

Une partie de ces produits conçus par le groupe est directement destinée à l'action de l'État en mer (AEM), qui recouvre entre autres missions le contrôle des rejets illicites et la lutte contre les pollutions. Pour Naval Group, il s'agit bien entendu de construire des navires spécifiques, mais également de concevoir des systèmes d'information comme celui qui équipe actuellement les centres régionaux opérationnels de surveillance et de sauvetage (CROSS). Pour compléter ces systèmes, un module spécifique à la gestion des pollutions, dénommé « SURPOL », a été développé en 2015 et est déployé dans les CROSS à compter de 2016.

En complément des actions de prévention menées pour maîtriser les risques, le groupe se prépare à l'éventualité de situations accidentelles, en étroite collaboration avec les acteurs locaux. Une organisation et des moyens matériels sont en place sur chaque site et sont testés au minimum une fois par an dans le cadre d'exercices. Les sites investissent également chaque année dans du matériel de prévention des pollutions du milieu naturel. À Brest, Toulon et Cherbourg, la proximité de la Marine nationale permet de disposer par convention de moyens importants de lutte contre les pollutions. À Lorient, une charte lie depuis 2014 les principaux acteurs économiques de la rade, qui mutualisent ainsi leurs moyens de lutte.

La dépollution des sols est entreprise au cas par cas en fonction des besoins (changement d'activité ou cession). Le traitement des terres est alors réalisé, autant que possible in situ, pour limiter l'impact sur l'environnement. Toute nouvelle construction n'est envisagée qu'après la réalisation systématique d'un diagnostic de pollution des sols.

Naval Group a constitué des garanties financières, conformément aux arrêtés du 31 mai 2012, destinées à couvrir l'éventuelle remise en état des sites en cas de défaillance du groupe. Trois sites sont soumis à ces dispositions : Nantes-Indret, Angoulême-Ruelle et Cherbourg.

Les mesures de prévention des risques environnementaux et la vigilance des opérateurs se traduisent par une baisse régulière des incidents. Depuis 2013, le groupe n'a déploré aucune pollution non maîtrisée ou nécessitant l'intervention de moyens extérieurs. Quant aux incidents responsables d'un impact temporaire (dépassements ponctuels de seuils ou pollutions localisées), ils sont en constante diminution depuis quatre ans. Ces résultats témoignent d'une très bonne maîtrise sur le terrain.

À noter que, depuis juillet 2016, le site de Cherbourg a obtenu des administrations locales les autorisations nécessaires à la mise en place d'une filière de déconstruction des sous-marins. Le premier bâtiment sera accueilli pour déconstruction dans le courant 2018, et l'ensemble des effluents et émissions seront gérés dans le strict respect de l'environnement et de l'arrêté préfectoral ainsi obtenu.

Pour améliorer sa performance énergétique, le groupe applique les principes de la norme ISO 50001, sans rechercher la certification mais en s'appuyant sur le système de management Qualité, sécurité et environnement (QSE) déjà en place. Dans chaque site, une personne est ainsi désignée pour animer la démarche et coordonner les actions de progrès.

En 2015-2016, un audit énergétique a été réalisé sur chaque site du groupe. Ces audits ont permis de disposer d'un avis externe actualisé sur la performance énergétique de l'ensemble des activités et d'identifier de nouveaux axes d'amélioration. Ils constituent une réelle opportunité pour dynamiser la démarche de performance dans l'ensemble du groupe, même si la plupart des sites n'avaient pas attendu cette obligation réglementaire pour déployer un programme de réduction des consommations. En effet, la plupart des sites industriels ont ancré cette démarche dans leurs pratiques depuis de nombreuses années, que ce soit pour l'éclairage, le chauffage ou les activités industrielles.

Ainsi, le site de Cherbourg a remplacé en 2015 et 2016 les toitures opaques de trois bâtiments par des verrières translucides permettant de bénéficier de la lumière du jour, économiser de l'énergie et améliorer la qualité de vie des salariés.

Le site de Lorient a travaillé en 2016 sur la baisse de son « talon » en demandant à ses collaborateurs d'éteindre sur un week-end les appareils ne nécessitant pas de fonctionner en continu. Le « talon » correspond aux consommations hors temps de production ; il est généré en partie par les appareils restés inutilement sous tension. Cet essai a permis de réduire de 50 % le talon énergétique du site et de mettre en évidence les secteurs sur lesquels pouvaient être réalisés des gains non négligeables. Cet exercice va être effectué sur l'intégralité des sites dans les prochaines années afin de continuer la démarche de réduction des énergies.

En 2017, le site de Toulon a mis en place des compteurs permettant un relevé précis de la consommation d'électricité. Grâce à ces compteurs, la consommation d'électricité s'avère 60 % inférieure à l'année passée.

Hormis en Île-de-France, les sites de Naval Group sont tous situés en bord de mer ou de rivière, des milieux qui constituent des biens communs, partagés avec d'autres parties pour des activités industrielles, commerciales ou de loisirs.

De ce fait, Naval Group communique régulièrement sur ses activités ou ses projets et entretient des relations suivies avec les riverains, les associations locales et les collectivités territoriales.

Concernant les énergies marines renouvelables, les échanges avec les parties prenantes sont incontournables pour obtenir l'autorisation d'implanter les installations et sécuriser les projets. L'information et la concertation amènent véritablement les parties prenantes à participer à la conception des projets. À titre d'exemple, la réalisation de

mesures en mer, par la mise en place de capteurs sous-marins, ne peut être envisagée sans les usagers de la zone concernée, les pêcheurs professionnels et les plaisanciers.

5. Social

L'année 2018 se caractérise pour la politique ressources humaines par une forte activité sur l'emploi avec une augmentation forte des recrutements (1513 embauches) et des mobilités dans les activités opérationnelles et une intense activité sociale avec la réalisation du plan d'adaptation de l'emploi, la signature de l'avenant n°2 à l'accord d'entreprise d'avril 2017 aux instances de représentation du personnel et du droit syndical a été conclu en juin 2018. L'objet de cet accord est de définir les modalités de mise en place et de fonctionnement de la nouvelle instance unique de représentation du personnel, le conseil économique et social, dans le cadre des ordonnances travail. Cette nouvelle forme unique de représentation du personnel, a renforcé la qualité du dialogue et du débat avec les élus. Ainsi, au-delà des obligations d'information et de consultation qui nous incombent, cette nouvelle instance constitue tant au niveau des sites qu'au niveau du groupe un vecteur essentiel dans la conduite de la transformation de l'entreprise

Cet avenant s'accompagne également d'une démarche paritaire visant à créer un dispositif d'accompagnement garantissant une valorisation professionnelle de l'engagement à l'exercice de responsabilités syndicales.

a. Emploi

Évolution des effectifs

Les effectifs du groupe Naval Group sont de 15 163 inscrits en progression de 4,5 % par rapport à 2017 (14 515 inscrits). Ces effectifs se répartissent en 14 616 inscrits Naval Group en France, 156 au titre des filiales françaises et 391 pour les filiales étrangères.

Pour la partie UES (unité économique et sociale, Naval Group en France et Sirehna), l'effectif est de 14 691 inscrits avec un taux d'emploi féminin de 19,8 % pour un objectif de 20 %.

Recrutement et mobilité

2018 se caractérise par une forte activité en recrutement avec 1911 recrutements au niveau de l'UES dont 1407 en CDI (1117 recrutements CDI en 2017). L'activité a également été soutenue sur les mobilités avec notamment l'accompagnement du plan d'adaptation à l'emploi. Au total, 1608 mobilités internes ont été réalisées en 2018 dont 206 mobilités géographiques.

Les engagements pris sur une augmentation de l'accueil d'alternants en production et sur le recrutement en CDI d'alternants ayant terminé leur formation sont tenus en 2018 avec 88 recrutements en CDI d'alternants à l'issue de leur formation, pour 120 en 2017.

Dans le cadre du pacte industriel et social, Naval Group s'est engagé à recruter plus de 2200 personnes entre 2017 et 2020 avec une répartition volontariste ingénieurs et cadres (IC) / techniciens et agents de maîtrise (TAM) / ouvriers et employés (OE) qui permette de rejoindre une cible supérieure à 56 % d'OETAM sur la durée du pacte.

Impact territorial

Naval Group est un acteur majeur sur chacun des territoires où il est présent car il est le principal employeur privé local et un donneur d'ordre de premier plan.

La direction de chaque site est en relation avec l'ensemble des autorités et parties prenantes du territoire.

Les responsables de site sont impliqués dans les organismes économiques et sociaux de la région (pôles de compétitivité, CCI, associations professionnelles à visée économique et sociale).

Ils participent également aux instances des structures d'enseignement locales (IUT, écoles d'ingénieurs) et aux événements organisés sur l'emploi ou le rayonnement économique du territoire (forum emploi, forum des métiers, etc.).

Plusieurs cadres et ingénieurs interviennent dans des cycles d'enseignement supérieur en droit, finances, sciences de l'ingénieur.

Naval Group est à l'origine de la création du Campus Naval France et a contribué fortement à la création d'une licence professionnelle « construction navale » avec l'Éducation nationale et d'autres partenaires industriels.

Développement international

La DRH internationale est en place avec les *Human Resources Business Partner* (HRBP) internationaux répartis par zone ou pays, le service mobilité internationale qui définit les conditions d'expatriation et le CSP International qui assure le paiement des salaires des expatriés, l'application des couvertures sociales et la logistique départ et retour.

La DRH internationale mène une politique avec un double objectif. Un des objectifs est de développer l'accueil de personnel français dans nos filiales internationales et l'accueil de personnel de nos filiales internationales dans les sites français de Naval Group.

L'autre objectif est d'assurer le déploiement des politiques RH dans chaque pays avec les adaptations nécessaires, notamment la revue de carrière, les entretiens professionnels, la consolidation des politiques de rémunération et le recrutement (Talent Soft).

Les effectifs des filiales à l'international sont de 584 inscrits (pour 560 en 2017), dont 172 expatriés. Les effectifs locaux (y compris en contrat « local + ») augmentent avec 412 inscrits à fin décembre 2018, pour 394 fin 2017. Les effectifs expatriés diminuent (172 inscrits à fin décembre, pour 178 à fin 2017).

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Naval Group poursuit sa politique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétence et a mis en œuvre l'accord GPEC en 2018. Deux réunions de l'observatoire paritaire des métiers ont été organisées pour échanger sur l'évolution des spécialités au sein du Groupe. Par ailleurs la GPEC opérationnelle s'est traduite par la réalisation des plans locaux d'anticipation des compétences et des emplois dans les sites.

L'anticipation et l'accompagnement des évolutions des compétences et des emplois

Naval Group a une démarche d'identification des compétences lui permettant de satisfaire les besoins en matière de souveraineté. Une analyse à dix ans a été conduite sur les 4 familles souveraines afin d'anticiper dès à présent les actions à mettre en œuvre pour maintenir les compétences dans ces familles.

Organisation du travail

L'accord d'entreprise signé le 11 avril 2017 a dans son titre 4 revu en profondeur les règles de l'organisation du temps de travail. Cet accord a modifié la variabilité des horaires en journée et assuré une harmonisation des horaires postés. L'objet de cet accord est d'améliorer la performance opérationnelle en assurant une plus grande présence commune sur la journée de travail des personnes d'un même groupe ou d'une même zone de travail. Cela se traduit par une limitation à 15 minutes de la plage variable à la prise de poste et à 1 heure 15 minutes pour la plage variable totale pour les personnels de production. Pour les horaires postés, l'objectif de l'accord a été de définir des règles communes tant d'un point de vue organisation (recours à ce type d'horaire) que d'un point de vue fonctionnement (horaire du poste, pause etc.). La mise en œuvre de ces nouvelles règles est effective pour les horaires variables de journée depuis début septembre. Les horaires postés et spécifiques ont été mis en place depuis janvier 2018.

Rémunérations et avantages sociaux

La politique de rémunération de Naval Group vise à :

- favoriser et reconnaître la performance individuelle et collective ;
- assurer à chacun une rémunération équitable ;
- garantir la compétitivité des rémunérations en comparaison avec le marché externe.

La rémunération des collaborateurs sous statut d'ouvrier d'État est définie et évolue dans un cadre réglementaire qui lui est propre.

L'évolution de la rémunération est déterminée lors de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Les négociations salariales pour 2018 se sont déroulées dans le cadre de l'accord de 2016 relatif aux mesures salariales et à la durée effective et l'organisation du temps de travail pour l'exercice 2016 et à des mesures pluriannuelles pour 2017 et 2018 (accord signé par CFDT, CFE-CGC et UNSA). Le budget d'augmentation pour 2018 est de 2,7 %.

À cela s'ajoutent la prime de participation et un nouvel accord d'intéressement signé avec les partenaires syndicaux (CFDT, UNSA et CFE-CGC) au titre des exercices 2018 à 2020. Les critères choisis pour déterminer l'enveloppe d'intéressement visent la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle dans sa composante financière avec le ratio EBITA/CA, l'amélioration de la qualité des produits du groupe à travers la satisfaction de nos clients et la qualité de vie au travail des collaborateurs.

De plus, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne pour la retraite collective (PERCO), les versements (intéressement et versements volontaires) y sont abondés. Un plan de retraite supplémentaire (article 83 du Code général des impôts) est également proposé aux ingénieurs et cadres.

La politique de rémunération intègre la protection sociale, avec une mutuelle qui complète les prestations de la Sécurité sociale en matière de remboursement de frais de santé et un contrat de prévoyance visant à assurer des risques de la vie : incapacité, invalidité, décès.

Enfin, les cadres bénéficient d'une rémunération fixe et d'une part variable basée pour 60 % sur l'atteinte d'objectifs collectifs et pour 40 % sur l'atteinte d'objectifs individuels.

Rémunération des dirigeants

Ce point concerne la rémunération du Président-Directeur général et des membres du Comité exécutif. Le Président-Directeur général est le seul mandataire social de Naval Group ; les autres membres du Comité exécutif sont salariés.

La rémunération du mandataire social est fixée par l'État (ministre des Finances) sur proposition du Comité des rémunérations et nominations du Conseil d'administration et conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

La rémunération des membres du Comité exécutif est composée d'un salaire fixe et d'une part variable déterminée en pourcentage de la rémunération fixe. La rémunération variable est fondée comme pour tous les cadres pour 60 % de son montant sur l'atteinte d'objectifs collectifs et pour 40 % sur l'atteinte d'objectifs individuels.

Les avantages sociaux des membres du Comité exécutif sont identiques à ceux prévus dans le cadre de la politique de rémunérations et avantages sociaux des collaborateurs du groupe. Ils bénéficient en outre d'un véhicule de fonction.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le montant des dix plus hautes rémunérations est inscrit dans le rapport de gestion, dans le bilan social et dans l'attestation des Commissaires aux Comptes, et fait l'objet d'une déclaration fiscale selon l'imprimé 2027 relatif aux rémunérations et frais alloués aux personnes les mieux rémunérées de la Société.

Le Centre de services partagés national (CSPN)

Le Centre de services partagés national (CSPN) a été créé en 2015. Il est basé à Ollioules depuis le mois d'octobre 2016. Il regroupe l'ensemble des personnes et moyens en charge de la gestion administrative du personnel de Naval Group. Le CSPN a en charge la gestion administrative de la paie et des temps des collaborateurs de Naval Group (en assurant la création et la mise à jour du dossier des collaborateurs, en traitant les événements liés à leur évolution, en répondant à leurs demandes d'assistance et d'information...), la gestion des carrières publiques (gestion des départs amiante, des pensions, préparation des commissions d'avancement et des commissions de réforme pour les ouvriers d'État du ministère de la Défense), la gestion des aspects logistiques

liés à l'expatriation (déménagement, immigration, logement...), la gestion des systèmes d'information (SIRH) et du reporting pour la fonction ressources humaines.

Le collaborateur dispose ainsi d'une structure unique qui gère l'intégralité de ses dossiers (gestion administrative, paie, temps...), connaît ses spécificités et assure une continuité de service, notamment pendant les périodes de congé.

L'espace services RH, espace accessible depuis le portail SeaRH, permet aux collaborateurs d'effectuer directement leurs demandes en ligne auprès du CSPN et de disposer également d'un meilleur suivi de l'historique de leurs réponses.

Chaque collaborateur peut disposer d'un coffre-fort électronique géré par un prestataire externe et permettant aux salariés de droit privé de recevoir leur bulletin de salaire en format dématérialisé. Cela s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise de Naval Group.

b. Relations employeur/employés

La culture du dialogue social est un des socles essentiels de Naval Group dans ses relations au quotidien avec les employés soit directement soit via les représentants du personnel. Ainsi, le processus de transformation continue de l'entreprise et, en particulier, le changement de statut de la société opérée en 2003 n'aurait pu être une réussite sans la qualité du dialogue social. Elle s'est traduite notamment par une dynamique contractuelle ayant permis la conclusion d'accords majeurs pour l'entreprise et souvent cités en référence

Un accord d'entreprise a été conclu le 11 mai 2004 créant le nouveau cadre social de l'entreprise doté d'un nouveau statut. Cet accord a été renégocié fin 2016 suite à sa dénonciation et a débouché sur un nouvel accord signé le 11 avril 2017. Cet accord applicable à Naval Group a revu en profondeur les dispositions sur l'évolution professionnelle et sur l'organisation du temps de travail.

Les dispositions sur l'évolution professionnelle prévoient désormais de nouveaux coefficients s'intercalant entre ceux prévus par la classification de la métallurgie pour donner plus de dynamique. L'accord a également adapté les règles d'évolution professionnelle en fonction du diplôme requis pour le poste. En parallèle, une organisation en postes repère pour chacune des 27 spécialités de l'entreprise a été conçue et mise en place au cours du dernier trimestre de 2017.

Naval Group a proposé aux organisations syndicales un pacte industriel et social en complément de ce nouvel accord dans lequel l'entreprise s'engage sur sept axes à réaliser d'ici à 2020, prévoyant la poursuite des expérimentations en matière d'organisation du travail, l'amélioration du temps de travail efficace, la réalisation de recrutements et d'investissements industriels, l'augmentation du taux de promotion professionnelle, la poursuite des actions d'anticipation en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la formation aux métiers du naval. Ces engagements sont liés à la réalisation des gains escomptés pour les financer et à l'absence de changement majeur en matière commerciale.

Un accord sur la qualité de vie au travail a également été signé en 2017 et de nouvelles possibilités de télétravail ont ainsi été définies par voie d'accord après une période d'expérimentation.

Un avenant à cet accord d'entreprise relatif aux instances de représentation du personnel et du droit syndical a été conclu en juin 2018. L'objet de cet accord est de définir les modalités de mise en place et de fonctionnement de la nouvelle instance unique de représentation du personnel, le conseil économique et social, dans le cadre des ordonnances travail. Il établit également les principes et le cadre d'un dialogue social de qualité.

Les dispositions relatives à la retraite et à la prévoyance ont fait l'objet d'un accord groupe signé le 1er juin 2017 de façon à aligner sur l'ensemble du périmètre France les dispositions en matière de retraite et de prévoyance et faciliter ainsi les mobilités individuelles du personnel entre les entités du groupe.

Un nouvel accord relatif à la diversité traitant de l'emploi de personnes en situation de handicap et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été conclu en janvier 2018.

L'index égalité professionnelle, obligatoire depuis mars 2019, atteint 88/100 pour le groupe ce qui place Naval Group dans les meilleures entreprises françaises en matière de politique d'égalité professionnelle.

Le congé solidaire

Naval Group et le Comité central d'entreprise (CCE) ont renouvelé en 2018 l'offre de « congé solidaire ». Il s'agit de proposer à des collaborateurs de consacrer une partie de leurs congés à une mission portant sur :

- le renforcement de compétences d'adultes ;
- le soutien et l'appui socio-éducatif à destination d'enfants et d'adolescents ;
- la protection et la valorisation environnementale.

Ces missions sont pilotées par l'association Planète Urgence et se déroulent en Afrique, en Asie ou en Amérique du Sud. Planète Urgence est une association spécialisée dans ce type d'action. Elle gère plus de 350 projets et a déjà envoyé plus de 6 500 collaborateurs d'entreprise en mission.

Dix missions ont été proposées en 2018. La commission sociale du CCE et la Direction de l'entreprise ont sélectionné les 10 candidats parmi les 21 dossiers déposés par des personnels de Naval Group.

Le succès de cette initiative se confirme, chaque personne témoignant avec enthousiasme de la richesse de l'expérience.

c. Autres informations santé et sécurité au travail

Cette participation de l'ensemble des collaborateurs est un programme fort et intégré dans les plans d'amélioration engagés par Naval Group, notamment à travers les référentiels du système de performance industrielle Naval Group (SPID) déployé en 2016. La démarche SPID est intégrée au Plan de progrès de Naval Group et vise à renforcer les fondamentaux du management industriel. S'appuyant sur des référentiels métiers pour chacun des six domaines conception, industrialisation, *supply chain*, production, qualité et management, des évaluations régulières basées sur des critères factuels permettent de mesurer le niveau de maturité des équipes. La SST étant un élément essentiel de la performance des équipes, la dimension sécurité est incluse dans chacun des référentiels. Des actions d'analyse de la culture sécurité ont été lancées par des directeurs de site de façon à renforcer nos actions en lien avec l'approche comportementale au travail.

Les accidents de trajet avec et sans arrêt font l'objet depuis quatre ans d'une analyse particulière car ils représentent plus d'un quart des accidents et ont une gravité importante. Toutes ces actions concourent à renforcer l'approche des plans de déplacements en entreprise dans lesquels sont impliqués tous les sites avec les partenaires locaux.

Une démarche d'amélioration concertée avec la sous-traitance

Naval Group poursuit une démarche d'amélioration des résultats SST de ses fournisseurs et sous-traitants : le slogan « pas de SST à deux vitesses » est renouvelé chaque année. Les exigences contractuelles de reporting sur l'accidentologie, le processus d'exploitation des données recueillies et la mise en place de plans d'action d'amélioration de la performance SST permettent l'évaluation des fournisseurs présents sur les sites du groupe, ainsi que l'entraînement vers une plus grande prise en compte des risques.

Travail en lien avec les représentants du personnel (CHSCT national)

Le CHSCT national s'est réuni quatre fois en 2018 et un nouveau groupe de travail sur la prévention des addictions a été mis en place. Au cours de ses réunions le CHSCT National a été consulté sur plusieurs projets de réorganisations. A cette occasion une méthode d'analyse des impacts humains du changement et d'élaboration des plans de prévention associés ainsi qu'une présentation type du dossier a été élaborée et déployée.

La fin de l'année 2018 a été marquée par la mise en place des nouvelles instances issues des ordonnances de 2017 et en conséquence par la disparition des CHSCT dont les attributions ont été transférées aux nouveaux comités sociaux et économiques (CSE). Les premières réunions des commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) ont été consacrées à la mise en place des nouvelles règles de fonctionnement et aux modalités de mise en œuvre des dispositions de l'avenant à l'accord d'entreprise sur ce sujet.

Qualité de vie au travail (QVT) et pénibilité au travail

Le déploiement de l'accord QVT s'est poursuivi en 2018. Le fonctionnement et le développement des groupes d'expression et des expérimentations ont été intégrés dans l'accord d'intéressement comme critère complémentaire. Avec 84 groupes d'expression déployés et 45 plans d'action et expérimentations mis en œuvre, les objectifs de l'accord d'intéressement ont été largement dépassés.

La mise en œuvre de l'accord QVT s'est également traduite par la mise en place de deux groupes de travail.

Un groupe de travail sur l'ergonomie a permis de mobiliser les acteurs de l'entreprise sur ce sujet. Des expérimentations de dispositifs nouveaux ont eu lieu (exosquelettes, dispositifs d'aide au travail, outils d'analyse et d'évaluation ergonomiques). Des ergonomes ont été recrutés sur les sites industriels et un réseau métier est en cours de mise en place.

Un groupe de travail sur les plans de déplacement d'entreprise a permis de réunir les acteurs de ce sujet sur les sites et de faire un bilan des actions déployées localement. Des actions d'ampleur nationale ont également été identifiées et sont en cours de déploiement. Les problématiques se sont concentrées sur le recours aux modes de déplacements alternatifs à l'utilisation des véhicules terrestres à moteur et notamment sur les plans vélo.

Conformément aux attendus de l'accord QVT, une charte managériale a été élaborée et validée par la Direction générale. Axée sur le management bienveillant, elle constitue désormais le credo managériale de l'entreprise et des actions ont été mises en œuvre pour que les managers se l'approprient.

Un document à l'attention des porteurs de projet a été élaboré et présenté au Comité National QVT pour permettre d'apprécier et d'analyser les impacts humains du changement et ainsi mieux l'accompagner. Il sera déployé en 2019.

Le lancement d'une démarche d'engagement concernant toutes les équipes et tous les collaborateurs de l'entreprise traduit la volonté de mettre en œuvre un management plus participatif comme le prévoit l'accord QVT. Cette démarche sera déployée en 2019 pour une durée de trois ans.

Restauration d'entreprise et actions contre le gaspillage alimentaire (loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire)

Les sites de Naval Group mettent à disposition des collaborateurs en liaison avec les comités d'établissement un restaurant d'entreprise géré par un prestataire spécialisé ou par du personnel Naval Group. Une attention particulière est portée à la lutte contre le gaspillage alimentaire. La direction des Achats établit avec les prestataires des contrats incluant cette obligation dans le cahier des charges. Chaque restaurant met en place des actions :

- de communication et de sensibilisation des convives ;

- de gestion des stocks, d'adaptation des choix de plats et des grammages selon les profils des consommateurs ;
- de tri des déchets.

Certains restaurants ont également mis en place un lien avec des associations pour la récupération et le don des invendus.

d. Formation et éducation

Dans le cadre de l'accord GPEC signé en avril 2017, Naval Group a intégré un volet formation et transmission des savoirs.

Les nouveaux dispositifs de formation, tels que le matelotage ou l'intégration de nouveaux arrivants au travers de « vis ma vie » ainsi que la création de capsules vidéos (tutos) destinées à filmer les gestes techniques pour réaliser une bibliothèque des savoirs au travers du digital, ont été poursuivis avec succès en 2018.

Par ailleurs, la création de chantiers écoles s'est développée. Dans un cadre qui simule l'environnement de travail, la formation traite des compétences techniques et les travaux sont réalisés sous le regard d'un tiers expérimenté. Ces formations mettent à la fois en pratique des savoirs, savoir-faire et savoir être notamment dans le cas de compétences critiques.

Le dispositif de co-investissement et d'abondement reste en vigueur pour les formations éligibles au Compte personnel formation (CPF) et ce dispositif a été ouvert aux PMAD en juin 2018.

Depuis 2017, les orientations de formation et les axes associés sont définies pour 3 ans ; chaque année, des précisions sont apportées pour tenir compte du contexte de l'entreprise.

Ces orientations sont structurées à partir des points suivants :

- les orientations stratégiques du groupe ;
- des évolutions anticipées des compétences métiers et de leur évolution, découlant notamment des travaux des responsables de spécialité groupe (RSG) ;
- des évolutions anticipées des politiques d'entreprise : introduction de nouvelles technologies, outils, digitalisation, logiciel, management.

En 2018, les grandes orientations formations ont été construites autour des 4 enjeux du groupe :

- améliorer la performance économique de l'entreprise ;
- maîtriser les compétences souveraines ;
- nous développer à l'international ;

- maîtriser notre diversification.

Le plan de formation s'inscrit dans ces orientations avec plus de 50 % pour les formations cœur de métier et 10 % environ pour les formations permettant d'habiliter les collaborateurs.

Les équipes RH formation et Naval Group University continuent d'axer leur action sur une optimisation de l'efficacité des formations proposées tout en en diminuant le coût.

Le développement d'*e-learning*, de tutoriels, de *serious games*, le ciblage des actions sur le cœur de métier de l'entreprise, la ré-internalisation des formations spécifiques à nos métiers permettent d'atteindre ce double objectif.

Un parcours de formation (passeport managérial) à destination des managers s'articule autour des 7 axes managériaux issus de la charte managériale établie en 2017. Son objectif est de renforcer les compétences managériales et de créer du collectif entre tous les managers de Naval Group. Ce passeport fera appel à différentes modalités pédagogiques : présentiel, *e-learning*, codéveloppement, rendez-vous.

La formation intervient également dans les parcours de promotion interne. Ils sont organisés autour de trois possibilités : un parcours qualifiant, un parcours diplômant, un parcours de reconnaissance par l'expérience. Plus de 50 personnes ont bénéficié d'une promotion à l'issue de l'un de ces parcours en 2018.

L'alternance est un levier pour le maintien des compétences clés de l'entreprise par la formation de jeunes qui intègrent ensuite l'entreprise en contrat permanent. C'est aussi une action de responsabilité sociale que l'entreprise a inscrite dans son accord GPEC. Le cadrage des besoins est fixé chaque année. La politique alternance reste très dynamique. Il a été ainsi réalisé le recrutement de 350 nouveaux contrats d'alternance, toutes spécialités confondues, au cours de l'année 2018.

Les relations écoles

L'année 2018 a permis à Naval Group de consolider sa présence et sa visibilité au sein des écoles. Au total, ce sont plus de 130 actions qui ont été organisées en 2018 (forums, conférences, visites de sites Naval Group, etc.), dont une bonne partie dans les écoles cibles et partenaires, au profit de l'ensemble des sites.

Par ailleurs, en réponse à des besoins de recrutements importants, Naval Group a accentué sa présence sur des forums et organisé de nombreuses actions dans le domaine de la cybersécurité.

Au total, ce sont près de 70 collaborateurs, RH et opérationnels, qui ont été sollicités et ont participé à ces actions d'attractivité auprès du jeune public.

Enfin, l'année 2018 marque l'ancrage à l'international de nos relations écoles. Suite à la signature en 2017, d'un *Memorandum of Understanding* (MoU) entre quatre écoles d'ingénieurs françaises, regroupées en consortium, et l'Université de Flinders en Australie, des échanges franco-australiens entre des structures académiques et universitaires, en matière d'échanges d'étudiants et de recherche en particulier ont

démarré. En 2018 et 2019 d'autres échanges et actions de coopération entre établissements australiens et français se sont mis en place.

Le Naval Campus

En septembre 2017, le Conseil régional de Bretagne et Naval Group souhaitent engager une initiative ambitieuse visant à donner plus de force à nos appareils de formation ce, à l'échelle interrégionale, et demain nationale, associant les régions littorales ainsi que les entreprises intéressées par cette préservation et par le développement de ces compétences. Sous l'appellation « Naval Campus », le projet vise à fédérer régions, acteurs industriels et acteurs de la formation pour mieux répondre aux besoins de la filière navale au sens large. Les régions Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, les grands groupes industriels (STX, Piriou, CMN), le GICAN, les entreprises régionales sont appelés à s'associer à cette initiative. Le soutien de l'UIMM et des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation sont également sollicités. L'objectif recherché est de rendre publique l'initiative avant la fin de l'année en cours.

Les objectifs principaux de l'initiative sont de :

- renforcer l'identité et l'attractivité de la filière navale : rendre lisible les cursus de formation tant en termes de polyvalence que de promotion sociale ;
- fédérer et gouverner une offre de formation adaptée aux besoins des industriels, ayant à cœur de s'adapter à la spécificité navale ;
- mutualiser une ingénierie et des cursus de formation propre à la filière, capables d'être déployés dans les différents bassins d'emploi concernés et mettant en avant la « navalisation » des formations industrielles traditionnelles, dans une logique de formation depuis le BEP jusqu'au diplôme d'ingénieur.

Les actions engagées au travers de l'atelier Compétences avec l'Éducation nationale, le GICAN et Naval Group continuent : mention complémentaire mécatronique navale, navalisation bac pro TCI, licence pro navale Métiers de l'industrie du naval et du maritime (MINM). Elles seront intégrées à l'initiative Naval Campus.

L'implication de Naval Group au sein du réseau écoles d'entreprises continue. La dernière réunion s'est tenue le 27 mars à Poissy.

e. Diversité et égalité des chances

Égalité professionnelle femmes-hommes

Dans le prolongement de l'accord précédent, un accord portant sur la diversité et l'égalité professionnelle a été signé le 25 janvier 2018. Un diagnostic de perception du personnel portant à la fois sur l'égalité professionnelle mais aussi sur la diversité a été réalisé au printemps 2018. Il en ressort que la situation est équilibrée en matière de rémunération entre hommes et femmes, mais que des marges de progrès subsistent dans la promotion des femmes au sein du groupe. Un premier projet de plan d'actions qui en découle a été préparé.

Naval Group propose la mise en œuvre d'une politique plus volontariste de recrutement et de promotion des femmes visant à :

- augmenter les ratios de titulaires féminins à la fois dans la population OETAM et dans le management ;
- sensibiliser les acteurs aux stéréotypes, accompagner les talents féminins, intégrer les indicateurs égalité professionnelle dans les objectifs... ;
- définir des cibles à trois ans de recrutement de femmes ;
- proposer au moins une femme parmi les candidats à une évolution professionnelle.

Spécialités de production au sens de l'Education nationale	Taux Femmes en sortie de formation par niveau (source Education Nationale)	Taux cible de femmes lors des recrutements			
		Cible 2018	Cible 2019	Cible 2021	Cible 2025
Cadre (bac + 5)	28 % (Ecole ingénieur)	25%	28%	35%	35%
TAM (bac +2 à bac +3)	22% (Bts production)	18%	22%	25%	35%
OE (bac Pro)	11,5 % (bac Pro)	9%	12%	15%	

À compter de 2019, la législation impose de mesurer un niveau de résultat au regard d'indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, et de le publier annuellement. Elle impose de prendre des mesures de correction adéquates et pertinentes dès lors que le niveau de résultat est inférieur à 75 points sur 100. La somme des résultats obtenus par Naval Group pour chacun des indicateurs a donné une note globale de 88 points sur 100.

Le contrat de génération

2017 a été l'année de la signature d'un nouvel accord de contrat de génération intégré dans l'accord GPEC. Il reprend les éléments de l'accord précédent en poursuivant une politique volontariste en termes de recrutement de jeunes de moins de 30 ans et de seniors de plus de 50 ans, ainsi qu'un volet maintien dans l'emploi.

Les résultats sur l'exercice se terminent sur un bilan positif avec un taux de recrutement en CDI chez les moins de 30 ans de 40 % et de 7 % chez les plus de 50 ans.

En outre, le taux de maintien dans l'emploi s'élève à 29,4 %.

Les engagements en faveur des jeunes

Naval Group a traduit sa politique en faveur des jeunes avec notamment 120 jeunes recrutés en contrat à durée indéterminée (CDI) à l'issue de leur contrat en alternance et l'accompagnement de plus de 50 jeunes en difficulté d'insertion. La politique de promotion de Naval Group auprès des écoles et universités se traduit par plus de 100 actions réalisées. La mise en place des actions d'accueil et d'intégration des nouveaux embauchés et de coopération intergénérationnelle a été renouvelée dans le cadre du nouvel accord GPEC.

Cet accord a, entre autre, marqué l'attachement de Naval Group à l'intégration des jeunes par la mise en place de « vis ma vie » pour certaines spécialités et la mise en place de matelotage pour les métiers nécessitant un temps d'apprentissage long en situation de travail.

Les engagements en faveur des seniors

Les seniors sont fortement sollicités sur la transmission intergénérationnelle en tant que tuteur, formateur interne ou par des missions de conseil. Par ailleurs, le nouvel accord GPEC a prévu un nouveau dispositif d'amélioration de l'indemnité de départ à la retraite permettant de se déclarer, d'anticiper la connaissance des départs et de gérer de manière anticipée le maintien des compétences.

La préparation du départ en retraite se fait à la fois par des mesures d'aménagement du temps de travail pour réduire à 80 % ou à 50 % les derniers mois de présence et par un entretien fait au moins un an avant la date envisagée de départ. Un dispositif de retraite progressive pour les DETAM a été également mis en place.

Les engagements pour tous

Chaque personne bénéficie d'entretiens professionnels avec son manager, moment privilégié pour échanger sur les perspectives de développement professionnel. Il est également possible pour chacun de bénéficier d'un conseil interne ou externe afin de mieux identifier ses aptitudes ou compétences professionnelles et d'être aidé dans son orientation professionnelle par la connaissance des dispositifs mobilisables pour réaliser son projet.

Pour les collaborateurs en reconversion, un accompagnement par la formation peut être engagé selon le besoin. Les conférences GPEC locales organisées chaque année définissent les évolutions prévisibles des tendances des emplois. Ces échanges viennent alimenter les travaux de construction de la cartographie.

La gestion des talents

Ce programme, développé depuis 2012, répond à un besoin de l'entreprise de détecter les hauts potentiels et de les engager dans des parcours ambitieux en lien avec leurs aspirations.

Ces actions de préparation de l'avenir concernent environ une trentaine de personnes par an, L'accompagnement s'articule autour d'un programme de développement basé sur des mises en situation, d'un plan de développement individualisé, de *mentoring* ; L'objectif in fine est d'accompagner ces hauts potentiels tout au long de leur carrière vers de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise. En 2018 deux programmes ont été mis en place dont un complètement réadapté afin de mieux répondre aux objectifs de développement des participants.

La gestion des talents s'applique également à des collaborateurs confirmés au potentiel reconnu. Ces personnes bénéficient d'un accompagnement de formation spécifique.

Pour les managers l'accompagnement formation s'articule autour d'un programme spécifique pour les responsables d'équipe et d'une offre managériale revisitée en

cohérence avec les sept axes de comportement managérial définis au sein de Naval Group. Pour l'ensemble des collaborateurs, le dispositif d'évolution professionnelle, actualisé suite à la signature de l'accord d'entreprise du 11 avril 2017, permet des trajectoires de carrière en fonction des compétences et aspirations de chacun.

Handicap

En 2018, un accord relatif à la diversité a été négocié et signé avec les organisations syndicales. Cet accord comporte un chapitre relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap qui a fait l'objet d'un agrément par la DIRECCTE en mai 2018.

La préparation de cet accord a d'abord été l'occasion de faire un bilan à la fois quantitatif et qualitatif de l'accord handicap précédent qui portait sur la période 2014 – 2017.

Au titre du bilan quantitatif, il faut souligner que le déploiement de l'accord a permis :

- 160 recrutements de personnes en situation de handicap ;
- 265 nouvelles reconnaissances de la qualité de travailleurs handicapés ;
- 2,8 M€ d'achats au secteur protégé.

Sur le plan qualitatif, le constat fait met en évidence une trop concentration des activités relatives au handicap dans l'entreprise au sein de la Mission handicap et une insuffisante prise en compte du sujet par tous les acteurs de l'entreprise.

L'accord sur la diversité, dans sa partie consacrée à l'emploi des personnes en situation de handicap, a repris l'essentiel des dispositifs en faveur de l'insertion (CESU, aides techniques et humaines) en maintenant un budget significatif consacré à ces dispositifs. Le plan d'embauche a prévu des objectifs dorénavant exprimés en pourcentage des différents types de recrutements effectués.

Pour permettre une meilleure appropriation du sujet du handicap dans l'entreprise, l'organisation et les missions de la Mission handicap ont été profondément transformées. Les chargés de mission handicap, autrefois entièrement dédiés sur tous les aspects de l'accord à un ou plusieurs sites, sont désormais en charge du pilotage national des différents aspects de l'accord (recrutement, maintien dans l'emploi, achats au secteur protégé, gestion administrative spécifique, budget, suivi des indicateurs, gestion de site).

La Mission handicap s'assure de la prise en compte de tous les aspects liés à l'emploi des personnes en situation de handicap par les acteurs opérationnels des sites (managers, responsables RH, acheteurs, recruteurs.....). Elle apporte son expertise à tous et veille à la communication sur le handicap ainsi qu'à l'investissement sur des projets innovants. Elle a également en charge de sensibiliser les acteurs de l'entreprise sur l'emploi des personnes en situation de handicap.

Sur les sites, des référents maintien dans l'emploi ont été mis en place pour prendre en compte les actions à mener en matière d'aménagement de postes. Des responsables locaux handicap font le lien avec la mission handicap pour permettre de suivre les actions menées sur les sites et le niveau de sensibilisation des acteurs. Ils sont associés aux actions locales de la Mission handicap.

L'année 2018 a été essentiellement consacrée à la mise en place de cette nouvelle organisation. Le taux d'emploi s'est maintenu au-delà des 6 % (6,01 %) avec un léger fléchissement de 0,27 % par rapport à 2017 dû aux nécessaires ajustements pour que chacun s'approprie les nouveaux rôles, à un niveau des recrutements globaux en forte croissance avec une difficulté à trouver des profils à haut niveaux de qualification chez les personnes en situation de handicap et à un nombre importants de départs des collaborateurs titulaires d'une RQTH.

f. Droits humains

La charte des droits humains complète et précise l'engagement du groupe dans le Pacte mondial, notamment pour accompagner sur ce sujet son développement à l'international. Elle est conforme aux principes et règles posés par les grands textes internationaux, le Pacte mondial, le rapport John Ruggie de 2011, les principes directeurs de l'OCDE des entreprises multinationales (2011), la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998), la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT 2006), la loi Grenelle 2 (art. 225) et son décret de 2012. Elle répond également aux critères de l'ISO 26000 et aux référentiels Vigeo de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Elle explicite et précise les engagements dans les domaines des droits humains et des normes internationales de travail ; elle précise leur application pour chacune des parties prenantes.

Cette charte contribue ainsi à porter au plus haut les ambitions du groupe en matière de responsabilité sociale et sociétale.

III. Tableau GRI (*Global Reporting Initiative*)

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2016 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2016 GROUPE (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2017 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2017 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2018 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2018 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD ³
	Données sociales									
X	Effectif total inscrit	13 431	13 870	13 943	14 515	14 670	15 163	102-7		9
	par catégorie socio professionnelle :									
X	OE	3454	3624	3 398	3 615	3 271	3 409	102-8		9
X	TAM	4321	4396	4 452	4 454	4 755	4 869	102-8		9
X	IC	5656	5850	6 093	6 346	6 644	6 885	102-8		9
X	Effectif des hommes	10795	11119	11 207	11 615	11 762	12 114	102-8		
X	Effectif des femmes	2636	2751	2 736	2 900	2 908	3 049	102-8		
	Par tranche d'âge									
X	- 25 ans	718	744	814	839	897	905	102-8		9
X	25 - 29 ans	1003	1077	1 151	1 239	1 271	1 346	102-8		9
X	30 - 34 ans	1417	1512	1 539	1 683	1 763	1 885	102-8		9
X	35 - 39 ans	2048	2126	2 118	2 207	2 201	2 295	102-8		9
X	40 - 44 ans	1895	1955	1 905	1 990	2 059	2 125	102-8		9
X	45 - 49 ans	2349	2384	2 323	2 364	2 318	2 355	102-8		9
X	50 - 54 ans	2211	2240	2 292	2 338	2 289	2 329	102-8		9
X	55 - 59 ans	1393	1416	1 384	1 413	1 466	1 495	102-8		9
X	60 ans et plus	397	416	417	442	406	428	102-8		9
X	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total	19,63	19,83	19,62	19,98	19,82	20,11	102-8	6.3.7	5
	Nombre d'expatriés	190	190	181	181	172	172	102-8		
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère	6	267	20	385	27	341	102-8	6.4.3	9
	Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants	10,76	10,55	11,70	12,00	11,33	11,11	102-8	6.3.7	5
	Moyenne d'âge	43,08	42,94	42,27	42,12	41,89	41,85	102-8		5

³ (Objectif de Développement Durable)

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2016 UES Naval Group	2016 GROUPE	2017 UES Naval Group	2017 GROUPE Naval Group	2018 UES Naval Group	2018 GROUPE Naval Group	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD ³
		(Naval Group SA et Sirehna)	(UES Naval Group + filiales ≥50%)	(Naval Group SA et Sirehna)	(UES Naval Group + filiales ≥50%)	(Naval Group SA et Sirehna)	(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
	Nombre de Travailleurs handicapés (TH)	679	679	715	715	694 (Naval Group SA)	694	405-1	6.3.7	
	Taux emploi en (%)	6,27		6,28		6,02 (Naval Group SA)	6,02	405-1	6.3.7	9
	Recrutement de TH en CDI	10	10	19	19	20	20	405-1	6.3.7	
	Taux d'absentéisme (%)	5% Naval Group SA		4,76% Naval Group SA		4,32% Naval Group SA		403-2		
X	Nombre d'heures de formation	estimation 301958 au 31/01/2017		322 984		346 269		404-1	6.4.7	9
X	Nombre moyen d'heures de formation par personne	estimation 22,5 au 31/01/2017		23,16		23,6		404-1	6.4.7	9
	Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue	estimation 3,85 au 31/01/2017		4,03		4,1		404-1	6.4.7	9
	Total d'entrées sur l'année									
X	Hommes	737	905	1 241	1 413	1 480	1 604	401-1		
X	Femmes	204	261	323	404	431	473	401-1		
X	Ensemble	941	1166	1 564	1 817	1 911	2 066	401-1		9
X	Nombre embauches CDI	524	706	1 117	1 292	1 407	1 544	401-1		9
X	Nombre de CDD ayant bénéficié d'un CDI	12	12	23	25	57	59	401-1	6.4.4	9
X	Nombre embauches CDD (Dt passage alternant ou stagiaire==> CDD)	107	140	127	150	136	160	401-1	6.4.4	9

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2016 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2016 GROUPE (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2017 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2017 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2018 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2018 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD ³
X	Nombre embauches CDD, Alternant CIFRE (Convention Industrielle de Formation pour la Recherche)	313	323	325	327	367	368	401-1		9
X	Nombre d'embauches en CDD (dont alternance et CIFRE)	420	463	452	477	503	528	401-1		9
	Dont % CDD (yc alternants)	44,6%	39,7%	28,9%	26,7%	26,3%	25,6%	401-1		9
	Dont % CDD (hors alternants)	11,4%	12,0%	8,1%	8,6%	7,1%	7,7%	401-1		9
	Dont % femmes en CDD et CDI	20,4%	20,4%	20,2%	22,1%	22,0%	22,4%	401-1	6.3.7	9
	Dont % Handicapés (CDI + CDD)	0,9%	1,1%	1,7%	1,4%	0,4%	0,4%	401-1	6.3.7	9
	Dont % seniors (à partir de 50 ans) en CDI	5,7%	9,1%	7,8%	9,2%	6,1%	6,7%	401-1	6.3.7	9
	Dont % de moins de 25 ans (yc alternants)	46,2%	39,0%	31,5%	28,3%	29,8%	27,8%	401-1		9
	Dont % de moins de 25 ans (hors alternants)	26,0%	20,9%	17,6%	16,0%	16,3%	15,1%	401-1		9
	Nb d'alternants fin de période	520	529	558	562	589	590	401-1		9
	Départs									
X	Nombre total des départs	1117	1174	1 052	1 172	1 186	1 417	401-1		9
X	dont licenciements (interruption de période d'essai ou inaptitude physique ou pour motif personnel)	28	28	30	33	48	48	401-1		
X	Turnover	8,3%	8,5%	7,5%	8,1%	8,1%	9,3%	401-1		9

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2016 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2016 GROUPE (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2017 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2017 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2018 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2018 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD ³
	Hygiène, sécurité et conditions de travail									
X	Taux de fréquence accidents de travail TF = Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1.000.000 / Nombre d'heures travaillées	7,1 au 08/01/2016 sous réserve de 11 réserves en cours		6,4		5,4		403-2	6.4.6	
X	Taux de gravité accidents de travail TG = Nombre de jours d'arrêt des accidents de l'année x 1000 / nombre d'heures travaillées	0,183		0,149		0,168		403-2	6.4.6	
X	Nombre de cas de maladies professionnelles	45		37		39		403-2	6.4.6	

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2016 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2017 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2018 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	Référence GRI Standards	ISO26000	ODD soutenus par Naval Group
	Données environnementales (hors Sirehna)						
	Consommation d'énergie						
	Consommation d'énergie électrique (MWh)	119812	107730	124 468	302-1	6.5.4	13
	Consommation d'énergie fossile (gaz nat., FOD) (MWh)	92465	104075	95 867	302-1	6.5.4	14
	Consommation d'eau						
	Consommation d'eau (industrielle, potable,...) (m3)	950058	1988694	1 988 694	303-1	6.5.4	13
	Déchets						
	Production de Déchets non Dangereux (t)	3405	3709	3 657	306-2	6.5.3	
	Production de Déchets Dangereux (t)	1814	1875	1 800	306-2	6.5.3	
	Métaux ferreux	3847	3299	3 200			
	Emissions aériennes						
	Rejets directs de CO ₂ (t)	17574	17832	En cours de consolidation	305-1	6.5.3	13

IV. Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group

Conformément à la loi Grenelle 2, Naval Group communique les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences environnementales, sociales et de gouvernance de ses activités ainsi que ses engagements sociétaux.

Suite à sa candidature en 2014, Naval Group a été reconnu comme adhérent du Pacte mondial de l'ONU et veille à s'appuyer sur les bonnes pratiques communément admises dans ses secteurs d'activité.

La notion de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est diffusée au sein du groupe, mais aussi en amont et en aval de son périmètre, vers ses clients, ses fournisseurs et ses parties prenantes directes.

La RSE de Naval Group s'appuie sur les sept domaines principaux de la norme ISO 26000, reconnus par l'agence de notation extra-financière Vigeo.

Les actions menées dans le cadre de la politique RSE sont régulièrement présentées à différents auditeurs externes indépendants, et dans les rapports annuels, qui présentent des indicateurs RSE en lien avec les indicateurs internationaux de la GRI (*Global Reporting Initiative*).

La DPEF, dans le rapport financier et le rapport RSE de Naval Group, sont consultables sur le site internet de Naval Group et diffusés sur le site web du Pacte mondial de l'ONU.

1. Protocole de reporting

Le protocole de reporting 2018 est un document interne.

À ce titre, il sert de guide pour le reporting interne et de référentiel pour la vérification externe en 2018 des différents indicateurs RSE issus de l'article 225 du Grenelle de l'environnement.

Le protocole de reporting est établi par les directions Juridique, RH, SST Environnement, et consolidé avec la RSE de Naval Group.

Le protocole de reporting est mis à jour régulièrement afin de prendre en compte les modifications concernant les évolutions du reporting et des indicateurs RSE.

2. Périmètre

a. Périmètre de gouvernance

Le périmètre de reporting relatif à la gouvernance des filiales et des sociétés communes faisant l'objet du point II.1.3 du rapport RSE est constitué en très grande partie des sociétés consolidées par Naval Group.

Les sociétés consolidées en sommeil ou exerçant uniquement une activité de détention de titres (Armaris Quater, Naval Group Actionnariat, Naval Group Participations et MOPA 2 ne sont pas intégrées dans ce périmètre de reporting RSE.

Les sociétés Naval Group Arabia et Naval Group Technologies Canada, dont les comptes ne sont pas consolidés au niveau de Naval Group, font partie du périmètre de reporting RSE défini ci-avant.

b. Périmètre environnemental

Les informations environnementales couvrent l'ensemble des sites français, à savoir Cherbourg, Brest, Lorient, Nantes-Indret, Angoulême-Ruelle, Saint-Tropez, Toulon, Ollioules, Paris et Bagneux.

c. Périmètre social

Le périmètre du reporting social distingue l'unité économique et sociale (UES) Naval Group, constituée des sites français et de la filiale française Sirehna, et le groupe, qui correspond à l'ensemble UES + les filiales françaises et étrangères détenues majoritairement par Naval Group.

Les indicateurs sociaux sont définis dans le document opératoire « Indicateurs sociaux pour la RSE » du *Business Management System*.

Les effectifs sont présentés pour l'UES et pour le groupe sur la base des effectifs inscrits.

Les entrées et les départs sont présentés pour l'UES et pour le groupe.

Les données formation, handicap, rémunération, absentéisme, hygiène, sécurité et conditions de travail sont présentées au niveau de l'UES.

3. Indicateurs

a. Indicateurs environnementaux

Les indicateurs suivants concernent l'ensemble des sites français.

Énergies	<ul style="list-style-type: none">• Consommations d'énergie électriques• Consommations d'énergies fossiles : gaz, FOD, fuel lourd, GNR
Eau	<ul style="list-style-type: none">• Consommations d'eau potable et eau de rivière
Déchets	<ul style="list-style-type: none">• Production de déchets non dangereux (DND)• Production de déchets métalliques (métaux ferreux et non-ferreux)• Production de déchets dangereux (DD)• Émissions aériennes• Rejets directs de CO2 liés aux consommations d'énergies fossiles

b. Indicateurs sociaux

EFFECTIF	
✓	Effectif total inscrit
✓	Effectif total inscrit par catégorie socio-professionnelle
✓	Effectif total inscrit par tranche d'âge
✓	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total
	Nombre d'expatriés
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants
	Moyenne d'âge
✓	Entrées hommes, femmes, ensemble
✓	Entrées en CDI, CDD, alternants
✓	Départs
TAUX ABSENTEISME (‰) UES Naval Group	
TRAVAILLEURS HANDICAPÉS	
	Nombre de travailleurs handicapés (TH) UES Naval Group Taux d'emploi de travailleurs handicapés (‰) UES Naval Group
	Recrutement de travailleurs handicapés en CDI UES Naval Group
FORMATION	
✓	Nombre d'heures de formation UES Naval Group
✓	Nombre moyen d'heures de formation par personne UES Naval Group Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue UES Naval Group Rémunération mensuelle moyenne (en euros) UES Naval Group
HYGIENE, SECURITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL	
✓	Taux de fréquence accidents de travail
	TF = Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées
✓	Taux de gravité accidents de travail
	TG = Nombre de jours d'arrêt des accidents de l'année x 1 000 / Nombre d'heures travaillées Nombre de cas de maladies professionnelles déclarées

c. Pertinence des indicateurs

Les indicateurs RSE retenus par Naval Group traduisent les actions menées par Naval Group.

Les actions et indicateurs figurant dans la déclaration de performance extra-financière intégrée au rapport de gestion de Naval Group, dont certains sont reproduits ici, ont été vérifiés et font l'objet d'un avis sur la sincérité émis par un organisme tiers indépendant. Les indicateurs précédés d'un ✓ font partie de la DPEF auditée par cet organisme tiers indépendant.