

YOUR
NAVAL
POWER

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale ordinaire annuelle, conformément aux dispositions de la loi et des statuts de notre société, pour vous rendre compte de l'activité de notre société durant l'exercice clos le 31 décembre 2016 et pour soumettre à votre approbation les comptes annuels et les comptes consolidés dudit exercice.

Lors de l'Assemblée, vous entendrez également la lecture du rapport de gestion du Conseil d'administration, du rapport général des Commissaires aux Comptes de la société sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016, du rapport des Commissaires aux Comptes de la société sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2016 et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes de la société sur les conventions réglementées.

Les convocations prescrites vous ont été régulièrement adressées, les rapports des Commissaires aux Comptes, le rapport de gestion ainsi que les comptes annuels, les comptes consolidés et tous les autres documents s'y rapportant prévus par la réglementation en vigueur vous ont été transmis ou ont été mis à votre disposition au siège social dans les conditions et délais prévus par la loi, afin que vous puissiez en prendre connaissance.

Les comptes qui vous sont présentés ont été établis dans le respect du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et en observant les principes de prudence et de sincérité.



Hervé Guillou
Président-Directeur général

RAPPORT DE GESTION 2016		5
I.	Présentation du Groupe et situation de DCNS durant l'exercice	5
II.	Événements postérieurs à la clôture	25
COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES		27
I.	Compte de résultat global	27
II.	Bilan consolidé	28
III.	Capitaux propres consolidés	30
IV.	Tableau des flux de trésorerie consolidés	31
V.	Notes annexes	33
VI.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	67
RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2016		69
I.	Éléments généraux d'information	69
II.	Tableau GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	113
III.	Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de DCNS	116
IV.	Synthèse – Rapport de responsabilité sociale d'entreprise 2016	118
V.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	121
AUTRES INFORMATIONS		124
Annexe 1	Conventions réglementées signées en 2016 et approuvées par le Conseil d'administration	124
	Conventions signées antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2016	124
Annexe 2	Liste des délégations de pouvoirs obtenues de l'Assemblée générale	125
Annexe 3	Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016	126
	Administrateur dont le mandat au sein de DCNS a pris fin pendant l'exercice clos le 31 décembre 2016	129
Annexe 4	Proposition d'affectation du résultat de DCNS SA clos le 31 décembre 2016	129

Sauf mention contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

Conseil d'administration du 23 février 2017

Sauf mention contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET SITUATION DE DCNS DURANT L'EXERCICE (1)

I.1. PRÉSENTATION DU GROUPE DCNS

I.1.a. Actionnariat et gouvernance

DCNS SA (la « Société ») est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu, au 31 décembre 2016, à hauteur de 62,49 % par l'État, de 35 % par la société Thales, de 1,64 % par les collaborateurs et anciens collaborateurs de DCNS *via* le Fonds commun de placement d'entreprise Actions DCNS (FCPE Actions DCNS) et de 0,87 % par la société DCNS Actionnariat (autocontrôle).

La cession par l'État à Thales, le 22 décembre 2011, de 10 % des actions composant le capital social de la Société équivalait à une nouvelle opération d'ouverture minoritaire du capital de la Société réalisée sur le fondement du titre II de la loi n° 86-912 du 6 août 1986 relative aux modalités des privatisations et a pu ainsi constituer le fait générateur d'une nouvelle offre de titres réservée aux salariés du groupe DCNS (l'« ORS 2 »).

Au titre de l'ORS 2, 616 839 actions ont été acquises auprès de l'État par des personnels et d'anciens personnels de la Société et de ses filiales dont elle détient directement ou indirectement la majorité du capital social à la date d'ouverture de l'offre. Ces derniers ont apporté lesdites actions au Compartiment 2014 du FCPE Actions DCNS.

Au titre de l'année 2016, 29 330 actions propres ont été rachetées par la société DCNS Actionnariat (détenue à 100 % par le Groupe) dans le cadre de la garantie de rachat d'actions aux salariés accordée lors de l'ouverture du capital réservée à ces derniers relatif à la première opération : 27 178 actions au titre du Compartiment 2008 du FCPE Actions DCNS (ORS 1) et 2 152 actions au titre du Compartiment 2014 du FCPE Actions DCNS (ORS 2).

Au 31 décembre 2016, le Groupe possède ainsi 491 098 actions propres au titre des deux opérations.

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.

Gouvernance

La gouvernance d'entreprise désigne le système formé par l'ensemble des règles, des comportements et des institutions qui déterminent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance de DCNS s'organise autour d'un Comité exécutif de 11 membres, dont le Président-Directeur général.

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.

Le Président-Directeur général préside un Comité exécutif qui se réunit de manière hebdomadaire. Le Comité exécutif définit les objectifs du Groupe et statue sur tous les sujets ayant un impact majeur sur la stratégie, le fonctionnement et les activités commerciales et opérationnelles du Groupe.

Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur les grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques concernant l'activité de la Société. Il est garant des intérêts de ses principales parties prenantes que sont les actionnaires, les collaborateurs et les clients.

Il a été renouvelé le 19 décembre 2014 et est composé de 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 sont donc au nombre de six. 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.

(1) OCDE.

L'Assemblée générale des actionnaires qui s'est réunie le 19 décembre 2014 a décidé de nommer onze administrateurs, parmi lesquels cinq sur proposition de l'actionnaire État et trois sur propositions de l'actionnaire Thales.

L'État est représenté en qualité d'administrateur par :

- M. Jack Azoulay, qui a été nommé représentant de l'État au Conseil d'administration de la Société le 16 septembre 2016 par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances en remplacement de M^{me} Astrid Milsan.

Les onze administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires sont :

- M. Hervé Guillou ;
- M^{me} Sophie Mantel, nommée sur proposition de l'État ;
- M^{me} Sandra Lagumina, nommée sur proposition de l'État ;
- M. Jacques Hardelay, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Bertrand Le Meur, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Bernard Rétat, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Patrice Caine, nommé sur proposition de Thales ;
- M^{me} Nathalie Ravilly, nommée sur proposition de Thales ;
- M. Pascal Bouchiat, nommé sur proposition de Thales ;
- M^{me} Gabrielle Gauthey ;
- M. Luc Rémont.

Les six administrateurs élus en qualité de représentants des salariés sont :

- M^{me} Isabelle Roué ;
- M. Jacques André ;
- M. Joël Ricaud ;
- M. Thierry Barbarin ;
- M. Laurent Chagnas ;
- M. Gilles Rapale.

Le secrétariat du Conseil d'administration est exercé par le Secrétaire général de DCNS, M. Jean-Yves Battesti.

I.1.b. Activités

DCNS est le leader européen du naval de défense et un acteur majeur dans les énergies marines renouvelables.

Héritier des arsenaux de Richelieu et de Colbert, le Groupe est une entreprise de très haute technologie et compte parmi les rares leaders mondiaux des systèmes navals de défense qui maîtrisent l'ensemble de la chaîne de réalisation des programmes complexes.

Activités du Groupe

DCNS est un groupe industriel de tout premier plan dont les équipes conçoivent, réalisent et assurent la maintenance et la modernisation des sous-marins et des navires de surface ainsi que les systèmes et infrastructures associés. Fort de ses compétences et savoir-faire, le Groupe fournit également des services pour les bases et chantiers navals de ses clients.

DCNS développe ainsi des solutions de haute technologie pour sécuriser durablement les océans contre toute nature de menaces.

DCNS couvre la totalité du spectre d'armement naval, du patrouilleur de haute mer aux sous-marins conventionnels, en passant par les sous-marins côtiers, corvettes, frégates, destroyers et porte-avions.

En complément des opérations d'entretien et de réparations destinées à maintenir dans le temps les performances des navires, le Groupe réalise des programmes de modernisation majeure et d'extension de vie des bâtiments. Il est ainsi en mesure de s'engager globalement sur la disponibilité opérationnelle d'une flotte.

Le Groupe propose ses produits et services partout dans le monde grâce à ses savoir-faire, ses moyens industriels uniques et sa capacité à nouer des partenariats stratégiques locaux.

Enfin, le Groupe, à travers sa nouvelle filiale DCNS Énergies, propose un large panel de solutions dans les énergies marines renouvelables : énergie hydrolienne qui utilise l'énergie cinétique des courants marins, énergie thermique des mers (ETM) et énergie éolienne en mer via les flotteurs semi-submersibles.

Savoir-faire du Groupe

Le Groupe capitalise un savoir-faire exceptionnel selon cinq axes majeurs :

- sa maîtrise de grands programmes très complexes ;
- son expertise technique des systèmes navals ;
- le développement et l'intégration des systèmes de combat navals anti-aériens, de surface ou sous-marins, qui représentent une part significative de la valeur ajoutée d'un bâtiment armé moderne ;
- son rôle d'intégrateur et de soutien des bâtiments nucléaires, tant pour l'intégration dans les navires des appareils propulsifs nucléaires et des armes que pour le suivi en service, la maintenance et la gestion des infrastructures ;
- son innovation dans le secteur des énergies marines renouvelables.

Produits à haute technologie

L'une des grandes forces de DCNS est sa capacité à mettre sur le marché des produits innovants parmi les plus complexes au monde, comme les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins type Le Terrible. Toutes les études menées sur ce sujet montrent qu'un objet industriel de cette nature est un des plus complexes au monde, aucun autre produit ne nécessitant la maîtrise d'autant de domaines technologiques associés à la gestion d'une multiplicité d'acteurs et d'entreprises sous-traitantes au nombre de 4 000.

Depuis sa création, le Groupe s'est fixé comme objectif principal de proposer des produits à haute technologie :

- 1624 : naissance des Flottes du Levant et du Ponant ;
- 1858 : mise sur cale de *La Gloire*, première frégate cuirassée et à vapeur du monde ;

- 1899 : lancement du *Narval*, ancêtre des sous-marins modernes ;
- 1967 : lancement du *Redoutable*, premier sous-marin nucléaire lanceur d'engins ;
- 1980 : conception de la frégate furtive *La Fayette*, dont le nouveau design va inspirer toutes les marines du monde ;
- 2000 : admission en service du porte-avions *Charles de Gaulle* ;
- 2006 : livraison du premier bâtiment de projection et de commandement (BPC) de type Mistral, nouveau concept de navire permettant d'assurer un large éventail de missions civiles, militaires et humanitaires ;
- 2007 : découpe de la première tôle de la frégate *Aquitaine* ;
- 2008 : lancement du SNLE *Le Terrible* équipé des missiles nucléaires M51,
- 2011 : l'OPV *L'Adroit*, patrouilleur hauturier destiné à des missions de sauvegarde maritime, est mis à la disposition de la Marine française ;
- 2012 : livraison du BPC *Dixmude* à la Marine française ;
- 2013 : la frégate multi-missions FREMM *Aquitaine* réussit le premier tir Aster ;
- 2014 : livraison de la FREMM *Mohammed VI* à la marine marocaine ;
- 2015 : livraison de la FREMM *Tahya Misr* à la marine égyptienne ; la FREMM *Aquitaine* réussit le premier tir d'un missile de croisière naval ;
- 2016 : l'hydrolienne sous-marine d'OpenHydro, filiale de DCNS Energies, fournit ses premiers kW sur le réseau électrique canadien ;
- 2016 : DCNS est sélectionné par le gouvernement australien pour le renouvellement de sa flotte de sous-marins.

Produits spécifiques

En réponse aux besoins spécifiques de ses clients et prospects, le Groupe propose ainsi :

- des sous-marins nucléaires lanceurs d'engins, qui assurent la permanence à la mer de la France sans discontinuité depuis cinquante ans ;
- des sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda, destinés à fournir à la Marine nationale un outil de défense à la pointe de la technologie ;
- des sous-marins conventionnels de la gamme Scorpène®, dont quatorze exemplaires ont déjà été commercialisés dans le monde (Chili, Malaisie, Inde, Brésil) ;
- des systèmes navals de surface tels que le porte-avions *Charles de Gaulle*, des frégates multi-missions FREMM, des porte-hélicoptères BPC de type Mistral, la gamme Gowind®, sans compter les futurs systèmes de guerre des mines ou encore les drones ;
- des services incluant la réalisation d'infrastructures de production et d'entretien des navires, la maintenance avec garantie de disponibilité, la modernisation et le soutien des navires armés ;

- des armes sous-marines comme les torpilles légères MU90, les torpilles lourdes F21 et les systèmes de protection anti-torpilles Contralto® ;
- des simulateurs destinés à la formation et l'entraînement des équipages des marines ;
- des centrales d'énergies marines renouvelables clés en main destinées au marché français et à l'exportation.

I.1.c. Organisation

DCNS a mis en place sa nouvelle organisation en janvier 2015 afin de répondre à ses priorités stratégiques, dont les grandes lignes directrices sont les suivantes :

- mener à bien le développement international du Groupe et développer le carnet de commandes du Groupe hors de France ;
- placer la culture économique et financière au cœur du fonctionnement de l'entreprise ;
- assurer la cohérence et l'efficacité de l'action des bureaux d'études, des équipes de production et de la *supply chain* ;
- assurer la performance calendaire, économique et technique et le respect des engagements pour la réalisation des bâtiments de surface et des sous-marins ;
- développer l'activité de maintien en condition opérationnelle des navires de la Marine nationale et renforcer les partenariats avec plus de cinquante marines clientes à travers le monde ;
- poursuivre et focaliser le développement des énergies et des infrastructures marines ;
- piloter l'amélioration de la performance et l'efficacité ;
- préparer l'avenir du Groupe en pilotant la stratégie, les partenariats et l'innovation.

I.2. SITUATION DU GROUPE DURANT L'EXERCICE 2016

I.2.a. Examen des comptes et faits significatifs de la période

Les présents comptes consolidés du groupe DCNS, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte qui se tiendra en mars 2017.

L'exercice 2016 a été principalement marqué par les événements majeurs suivants :

- DCNS rencontre des retards dans l'exécution du programme de sous-marin nucléaire d'attaque Barracuda. Un retard planning de vingt-quatre mois est à constater par rapport aux jalons contractuels du premier sous-marin, le

Suffren. Ce retard sera rattrapé à compter du rang 3. Ces difficultés opérationnelles ont eu un impact négatif sur les comptes 2016 ;

- Le Groupe a par ailleurs rencontré des difficultés sur la qualification de la torpille F21 entraînant la nécessité de réaliser des tests supplémentaires qui génèrent un retard de planning ;
- DCNS a conclu la filialisation de ses activités dans les énergies marines renouvelables au sein de DCNS Energies. DCNS Energies est détenu majoritairement par DCNS et à 36 % par le fonds SPI (société de projets industriels) de BpiFrance. Technip et BNP Paribas Développement complètent le tour de table ;
- les marges à terminaison sont globalement stables ou en amélioration par rapport à l'exercice précédent.

I.2.b. Résultats du groupe DCNS et situation financière

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est établi à 3,2 milliards d'euros pour l'exercice 2016, en hausse de 5,0 % par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2015.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international représente 38 %.

Carnet de commandes

Les prises de commandes enregistrées au cours de l'exercice se sont élevées à 2,6 milliards d'euros, avec un *book-to-bill* à 0,8.

Au 31 décembre 2016, le carnet de commandes du Groupe s'élève à 11,6 milliards d'euros.

Résultats

Le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'évaluation s'affiche à 80,1 millions d'euros (2,5 % du chiffre d'affaires), à comparer à 49,2 millions d'euros (1,6 % du chiffre d'affaires) en 2015. Le résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence est de 87,2 millions d'euros ; il était de 53,6 millions d'euros en 2015.

Le résultat financier s'élève à 29,4 millions d'euros, à comparer à 26,1 millions d'euros en 2015.

La charge d'impôt consolidé s'élève à 29,2 millions d'euros, dont un produit d'impôt différé de 2,2 millions d'euros. Le montant du crédit d'impôt recherche, qui s'élève en 2016 à 20,2 millions d'euros, a été imputé et comptabilisé en minoration de la charge d'impôt consolidée.

L'amortissement des écarts d'évaluation s'élève à 3,1 millions d'euros nets d'impôts.

Le résultat net de l'exercice s'établit ainsi à 87,5 millions d'euros.

Situation financière et évolution de la trésorerie

	31/12/2016	31/12/2015
Titres de placements non courants	203,8	374,3
Titres de placements courants	220,6	50,0
Trésorerie nette	2 301,9	2 296,2
TOTAL	2 726,3	2 720,5

La trésorerie gérée est composée de la trésorerie en banque et de l'ensemble des titres de placement, qu'ils soient comptabilisés dans les équivalents de trésorerie ou en autres actifs financiers courants et non courants, diminués des concours bancaires.

I.2.c. Activités du groupe DCNS

Activités industrielle et commerciale

DCNS est un acteur majeur européen du naval de défense. Grâce aux savoir-faire de ses équipes et à ses moyens industriels exceptionnels, DCNS conçoit, réalise et assure l'entretien des systèmes navals de défense. Pour répondre aux besoins de ses clients internationaux, DCNS met en place des partenariats stratégiques. Ainsi, le Groupe associe durablement ses partenaires industriels locaux à tous ses programmes et accompagne ses clients dans leur développement technologique. DCNS effectue des transferts de technologie sur des produits de dernière génération, et en parallèle ses équipes travaillent sur les futures générations de produits.

Activité industrielle

L'année 2016 est la première année de fonctionnement en périmètre constitué de la direction de l'Industrie (DIN). Dernière structure mise en place, la direction de l'Ingénierie transverse (MIT) a été créée en début d'année.

Plusieurs faits marquants ont ponctué l'année. L'emménagement des équipes Systèmes de missions et de combat (SMC) dans leur nouveau bâtiment d'Ollioules s'est effectué le 2 janvier sans aucun impact sur l'activité. La sélection de DCNS par le gouvernement australien a permis d'engager la modernisation du site de Cherbourg.

La DIN s'est employée au cours de l'année à mettre en œuvre de manière aussi volontariste que possible des actions de progrès sur tous les axes concernés :

- différents chantiers internes ont été entrepris sur le plan des compétences, méthodes et outils. Un projet Belt a été lancé pour former les équipes à la conduite efficace de projets. Le renforcement du management a été entrepris, et des apports de méthodologie ont été conduits pour améliorer le pilotage des *Work Packages*. La mise en place des rituels annuels Plan industriel et commercial (PIC) et Plan directeur

de production (PDP) permet de consolider le pilotage du plan de charge et des moyens industriels. La DIN a également entrepris de redéfinir son processus d'élaboration des offres en vue d'asseoir sa capacité à s'engager sur des objectifs ambitieux de coûts de réalisation ;

- au niveau Groupe, la DIN a contribué à la refonte du *Business Management System* (BMS) et a pris en charge la contribution des métiers à la refonte des outils informatiques du Groupe concernant la conception et production des produits (cycle de vie des produits, gestion de production assistée par ordinateur et *supply chain*) ;
- la transformation et la modernisation de l'outil industriel ont également été engagées. Un plan machine est en cours de définition sur les sites équipementiers. Des Plans directeurs industriels de site sont définis sur la plupart des sites. Un plan important de réaménagement du site de Ruelle a été défini. La réduction des effectifs supports et soutien est en cours d'exécution, conformément aux accords pris au niveau Groupe.

Le projet CMMI, lancé en fin d'année, doit permettre en 2017 et au cours des années à venir d'assurer la poursuite et la pérennisation de la dynamique de transformation engagée, et à terme d'en obtenir la reconnaissance par un organisme certificateur.

Certains signaux encourageants sont déjà présents : le suivi et l'anticipation de la charge sont en amélioration, les budgets industriels sont maîtrisés, et les barèmes et les coûts ont été globalement tenus sur les principaux programmes, à l'exception notable de Barracuda. Cependant, les efforts à faire pour atteindre et ancrer une vraie maturité des nouvelles pratiques de gestion de programmes au cours des années à venir ne doivent pas être sous-estimés.

Activité programmes

Activité Sous-marins

L'activité commerciale a été marquée en 2016 par :

- la notification de divers avenants sur le programme Barracuda (approvisionnements long délai, outillages, essais) ;
- la poursuite des avenants et tranches conditionnelles sur les études amont du sous-marin nucléaire lanceur d'engins de troisième génération, avec notamment la commande en fin d'année de la phase d'avant-projet détaillé ;
- la notification d'un avenant complémentaire sur le volet SNBR (sous-marin nucléaire brésilien) du programme PROSUB pour financer l'extension de l'assistance technique jusqu'à la fin de la phase B, prévue début 2017.

Au-delà de ces prises de commandes, l'année 2016 a été marquée sur le plan commercial par la sélection de DCNS par l'Australie en avril 2016 pour la fourniture de douze sous-marins.

L'activité de DCNS dans la réalisation industrielle des sous-marins a été marquée par les événements suivants :

Barracuda

- De nombreux jalons industriels de réalisation du *Suffren* ont été franchis cette année : embarquement des batteries

arrière et avant, mise en place du module pompe hélice, jonction finale du sous-marin, essais sous vapeur fossile, mise en route du moteur diesel GES, embarquement d'une maquette d'arme. L'avancement global du chantier d'intégration a dépassé les 80 %.

- Des difficultés techniques rencontrées en 2016 lors des travaux de montage de certaines installations critiques liées à la nature du navire « premier de série » ont repoussé la fin des essais à la mer à fin 2019. Des plans d'action ont été mis en œuvre visant à tenir compte de ce nouveau planning.

Sous-marins PROSUB pour la marine brésilienne

SBR (conception et réalisation en transfert de technologie de quatre Scorpène®) :

- l'ensemble des spécifications de construction a été livré en août 2016 par DCNS à sa filiale ICN en charge de la construction des sous-marins au Brésil ;
- les travaux de réalisation et d'intégration du système de combat du sous-marin sont très avancés. Une plateforme d'intégration des systèmes de combat a été installée en France pour poursuivre les tests et la formation des marins brésiliens ;
- l'assemblage et l'intégration des sous-marins SBR s'est poursuivie chez ICN tout au long de l'année.

SNBR (assistance pour la conception de la partie non nucléaire du premier sous-marin à propulsion nucléaire brésilien) :

- la clôture du design de phase B est planifiée en janvier 2017. La marine brésilienne a par ailleurs annoncé un allongement du programme au-delà de 2025.

Au-delà de la poursuite des activités industrielles de PROSUB, l'année 2016 a été marquée par une intense négociation avec la marine brésilienne qui a permis en fin d'année de débloquer plusieurs paiements attendus du client et de signer un accord fixant les conditions d'un avenant global prévoyant notamment d'aligner les jalons de paiement sur le nouveau planning de référence du 31 juillet 2015, de simplifier certains mécanismes contractuels et d'introduire un complément d'assistance technique sur les activités SNBR et *Shipyard* du programme. La notification de cet avenant est attendue début 2017 et doit permettre également d'engager des discussions complémentaires avec la marine brésilienne sur la compensation des coûts additionnels consécutifs au décalage global du programme.

Sous-marins Scorpène® P75 au profit de la marine indienne

- Le sous-marin *Kalvari* – premier de la série des Scorpène® réalisés par Mazagon Dock Limited (MDL) avec le soutien de DCNS – a réussi sa première plongée le 13 mai. Le 24 novembre, le *Kalvari* a réalisé sa première plongée à son immersion opérationnelle maximale, dite « première plongée à P ».
- Les travaux sur le sous-marin numéro 2 se sont poursuivis tout au long de l'année, et la mise à flot est prévue le 12 janvier 2017.

Programme d'étude du futur moyen océanique de dissuasion pour la Marine nationale (FMOD)

Les études amont du sous-marin nucléaire lanceur d'engins de troisième génération se sont poursuivies en 2016.

Activité Bâtiments de surface

L'activité commerciale a été marquée par :

- la mise en vigueur début 2016 du contrat d'acquisition par la République arabe d'Égypte des deux bâtiments de projection et de commandement (BPC) initialement destinés à la Russie ;
- la signature avec Boustead Naval Shipyard de plusieurs avenants portant sur les conceptions préliminaire et détaillée de la corvette Gowind® et l'élargissement des prestations confiées à DCNS, avec des activités relatives aux *Panoramic Sensors and Intelligence Modules* (PSIM, mâtère panoramique intégrant senseurs et système de direction de combat) et la fourniture d'une assistance complémentaire à la maîtrise d'œuvre malaisienne du programme ;
- l'avenant 16 FREMM France fixant la configuration des deux frégates antiaériennes (FREDA).

À l'occasion du salon Euronaval à Paris-Le Bourget, DCNS a présenté BELH@RRA®, sa nouvelle frégate numérique de premier rang destinée aux marchés français et international qui renouvelle le segment des frégates de 4 000 tonnes fortement armées. DCNS complète ainsi sa ligne de produits en positionnant un navire de dernière génération entre le segment des frégates multimitions FREMM de 6 000 tonnes et celui des corvettes Gowind® de 2 500 à 3 000 tonnes.

L'activité industrielle a été soutenue, marquée notamment par les réalisations suivantes :

FREMM OCCAR

L'avancement des frégates destinées à la Marine nationale est conforme au planning de réalisation avec l'admission au service actif de la *Provence* en juin 2016, la livraison de la *Languedoc* en mars 2016, la réalisation des essais en mer de l'*Auvergne* au dernier trimestre 2016, la mise à flot de la *Bretagne* en septembre et la poursuite des travaux de construction de la *Bretagne* conformément au planning.

FREMM Égypte

Signature en juillet 2016 par la marine égyptienne de l'*Acceptance Certificate* des travaux standard 2.

BPC Égypte

- Le 2 juin 2016, DCNS a livré le premier des deux porte-hélicoptères, le bâtiment de projection et de commandement (BPC) *Gamal Abdel Nasser*.
- Le 16 septembre 2016, DCNS a livré le second BPC *Anwar El Sadat*.

Gowind® Malaisie

Le programme des corvettes malaisiennes a franchi plusieurs jalons importants au cours du second semestre 2016 : fin de l'étape de *Basic Design* (conception générale) et début de celle de *Detailed Design* (design détaillé) de la plateforme, clôture des revues de conception du module PSIM, livraison du mât du PSIM 1 et livraison de la version 3.2 du *Combat Management System SETIS®* en Malaisie.

Gowind® Égypte

• Le 17 septembre 2016, DCNS a célébré la mise à flot de la toute première corvette Gowind® 2500 en présence de hauts représentants de la marine égyptienne. Le PSIM a ensuite été intégré avec succès fin octobre. Le 8 décembre, l'opération d'embarquement du canon de 76 mm sur la corvette s'est déroulée avec succès sur le site de Lorient.

- En avril, le chantier naval Alexandria Shipyard a procédé à la découpe de tôle de la première corvette Gowind® 2500 construite en Égypte.

Activité Services

En 2016, l'activité a été marquée, en France, par le renouvellement avec la Marine nationale du contrat de maintien en condition opérationnelle des quatre SNLE de deuxième génération pour une durée de neuf ans et la signature d'un marché de déconstruction des coques de cinq SNLE de première génération ; à l'international, par la finalisation du contrat pour la réalisation des deux indisponibilités périodiques pour entretien et réparations (IPER) des deux sous-marins Scorpène® *Tunku Abdul Rahman* et *Tun Razak* de la marine malaisienne.

Du point de vue opérationnel, la réorganisation des activités Services avec les bases avant France et International (chantiers dédiés par bateaux et atelier de proximité) et des opérations industrielles transverses (mutualisation des opérations communes et maintien des connaissances) s'est déployée.

Sur la France, les travaux se sont poursuivis dans la continuité de 2015, à savoir :

- le franchissement du jalon contractuel de fin de préparation du programme de rénovation et maintien en condition opérationnelle du porte-avions *Charles de Gaulle* dans le cadre de son arrêt technique majeur n° 2 ;
- le tir d'acceptation réussi du sous-marin nucléaire lanceur d'engins *Le Triomphant* et la poursuite de la réalisation de cette IPER-adaptation pour les missiles M51 (IA M51) avec l'accueil du *Téméraire* ;
- la conduite d'arrêts techniques divers dans le cadre de ses contrats de MCO.

À l'international, la direction Services poursuit son développement :

- en Malaisie, la première indisponibilité périodique pour entretien et réparations (IPER) du sous-marin *Tunku Abdul Rahman* (premier des deux sous-marins Scorpène® 2000), livré en 2009, a débuté en début d'année 2016 sur la base de Kota Kinabalu avec une fin prévue en 2017 ;
- en Arabie saoudite, les travaux se sont poursuivis dans le cadre de l'exécution des contrats LEX (*Life Extension* des frégates Sawari 1) et E-RAV (travaux de rénovation sur les frégates Sawari 2) ;
- au Maroc, l'arrêt technique de la frégate multi-missions marocaine *Mohammed VI* (FREMM) s'est déroulé avec succès à Casablanca au mois d'octobre ;
- en Égypte, le Groupe compte maintenant une vingtaine de collaborateurs et développe ses partenariats locaux afin

d'assurer le maintien en condition opérationnelle d'une FREMM, la *Tahya Misr*, mais aussi des bâtiments de projection et de commandement (BPC) *Gamal Abdel Nasser* et *Anwar El Sadat* livrés en 2016 ;

- enfin à Singapour, la signature de la commande de pièces détachées liées aux arrêts techniques des frégates Delta et sa livraison sur l'année ainsi que les discussions sur la rénovation du système de gestion de la plateforme de ces mêmes frégates (SMS) matérialisent nos liens avec la marine singapourienne.

Activités Énergies et infrastructures marines

Axes de développement

Les marchés de l'énergie constituent des relais de croissance indispensables au développement de DCNS en France et à l'international. C'est dans ce contexte que DCNS a choisi d'investir depuis 2007 dans trois des principales technologies d'énergies marines renouvelables, à savoir l'éolien flottant, l'énergie thermique des mers (ETM) et l'hydrolien à travers sa filiale irlandaise OpenHydro.

Cette diversification, maintenant largement engagée, doit être pleinement maîtrisée pour devenir un axe de croissance rentable pour le groupe DCNS. Après sept ans d'expérience sur ces nouveaux métiers, l'objectif maintenant est d'accélérer la commercialisation de ces technologies et de proposer une offre différenciante pour se positionner comme un acteur majeur sur un secteur de l'énergie très concurrentiel. Afin de développer ce business pérenne et profitable dans le domaine des EMR, le groupe DCNS a créé fin 2016 une filiale dédiée aux énergies marines renouvelables (EMR), DCNS Energies, avec trois partenaires : Bpifrance, Technip et BNP Paribas Développement.

Énergie hydrolienne

L'énergie hydrolienne consiste à transformer l'énergie des courants marins en électricité. Le marché de l'énergie hydrolienne représente dans le monde une puissance exploitable d'au moins 115 GW, soit l'équivalent de 75 EPR. En mars 2013, DCNS est devenu actionnaire majoritaire à hauteur de 61,6 % de la start-up irlandaise OpenHydro, leader commercial et technologique sur le marché des hydroliennes. Ensemble, DCNS et OpenHydro ont, en 2014, remporté plusieurs projets de fermes expérimentales et précommerciales. En France, après les tests concluants menés sur le prototype d'hydrolienne *L'Arcouest*, EDF a commandé à OpenHydro deux nouvelles turbines de 16 mètres pour équiper la ferme expérimentale de Paimpol-Bréhat (Côtes-d'Armor). Les turbines ont été installées courant 2016.

Par ailleurs, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) a retenu DCNS et EDF Énergies Nouvelles dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt (AMI) pour des fermes pilotes d'hydroliennes. Leur projet Normandie Hydro prévoit l'installation dans le raz Blanchard d'une ferme précommerciale de sept hydroliennes.

À l'international, OpenHydro va fournir à l'énergéticien canadien Emera deux hydroliennes pour équiper une ferme expérimentale de 4 MW en baie de Fundy au Canada, le

projet Cape Sharp phase 1, dont une première turbine est déjà installée depuis début novembre. C'est la première étape du projet Cape Sharp (projet en quatre phases), qui a pour but d'installer 330 MW (environ 165 turbines) dans la baie de Fundy d'ici à 2021.

OpenHydro a également été retenu par Nipponsteel et Kyuden Mirai pour l'installation de deux hydroliennes pour équiper une ferme expérimentale de 2 MW au Japon.

Afin d'anticiper le passage en phase précommerciale et commerciale, la première usine de montage des turbines hydroliennes pour une capacité de 12 à 25 turbines par an est en cours de définition. Cette usine sera installée à Cherbourg sur des terrains appartenant à Ports Normands Associés. L'autorisation du dépôt du permis de construire de l'usine a été signée le 12 mai 2016. Une première livraison d'hydrolienne est attendue pour le premier trimestre 2018.

Ces contrats et projets d'envergure constituent des étapes décisives pour DCNS Energies, vers la création d'une filière industrielle de l'hydrolien, en France et à l'international.

Énergie thermique des mers (ETM)

L'énergie thermique des mers exploite la différence de température entre les eaux de surface et les eaux froides que l'on trouve en profondeur. C'est la seule énergie renouvelable non intermittente sans aucune incertitude sur la ressource.

DCNS propose prioritairement une solution d'énergie thermique des mers flottante produisant de l'électricité pour des îles tropicales. Pour certaines configurations de petites infrastructures isolées telles que des entreprises ou des hôtels, une solution à terre produisant électricité et coproduits, climatisation par eau froide en particulier, sera également proposée. Les départements, régions et collectivités d'outre-mer français, les Caraïbes, l'Océanie et l'Asie pourraient bénéficier d'offres de centrales ETM.

En 2016, des avancées significatives ont été réalisées pour lever les trois risques technologiques principaux :

- performances du processus thermodynamique par des essais sur banc d'essais PAT à la Réunion ;
- maîtrise des phénomènes d'encrassement des échangeurs thermiques avec l'installation à la Martinique d'un banc d'essais dédié ;
- qualification mécanique du sous-ensemble critique de la conduite en eau de mer.

Éoliennes flottantes

L'éolienne flottante offre une alternative innovante pour valoriser le potentiel énergétique d'espaces maritimes dont la profondeur ne permet pas l'installation de fondations fixes. Situés au large des côtes, ces espaces offrent de meilleures conditions de vent tout en étant plus vastes et moins fréquentés que les zones côtières. Les éoliennes flottantes permettent d'accéder à une ressource énergétique plus dense et de limiter l'impact visuel depuis la côte.

En 2014, DCNS et Alstom/GE ont décidé de s'associer pour créer une filière d'excellence dans l'éolien flottant. Les deux groupes ont ainsi associé leurs compétences respectives d'architecte naval et de turbiniériste pour développer une solu-

tion compétitive de grande puissance adaptée aux besoins d'un marché à fort potentiel. L'objectif est de réaliser une première éolienne de 6 MW, composée d'un système flottant semi-submersible développé par DCNS et de la turbine éolienne offshore Haliade 150 produite par Alstom/GE et déjà utilisée dans l'éolien offshore posé.

En 2015, la ministre de l'Énergie Ségolène Royal et la Région Bretagne ont annoncé leur soutien dans le projet de réalisation des études de caractérisation environnementale du site pilote éolien flottant de Groix par un appel à manifestations d'intérêt (AMI). En 2016, le consortium porté par Eolfi Offshore France associé à DCNS et Vinci a officiellement été sélectionné par l'ADEME. L'objectif de cette coopération est de développer un site, au large de Groix, à même d'accueillir une première ferme pilote de quatre éoliennes flottantes à l'horizon 2020. Ce terrain d'expérimentation permettra d'optimiser les infrastructures et technologies d'éoliennes flottantes, mais aussi de valider le modèle économique des fermes d'éoliennes. Cet espace de 17 km² avait été retenu parmi quatre zones jugées propices en France dans le cadre d'un appel à projets lancé par l'ADEME en août 2015. Fort d'un partenariat industriel français, le consortium réunit l'expertise de grands groupes solides et déjà implantés sur le littoral breton. Spécialisée dans l'énergie éolienne, la société française Eolfi s'est associée à CGN Europe Energy, filiale du leader chinois de l'énergie, pour créer Eolfi Offshore France et devenir maître d'ouvrage du projet d'éolien flottant au large de Groix. L'entreprise a fédéré autour de ce projet d'avenir un ensemble de partenaires industriels majeurs en France : DCNS, maître d'œuvre de l'installation en mer et de la connexion du flotteur, avec Vinci comme partenaire industriel.

Unique en France, le site de Groix présente l'avantage d'offrir des conditions de houle représentatives du marché potentiel au niveau mondial. Il est donc idéal pour valider la technologie de l'éolien flottant et permettre aux industriels de se projeter à l'international. Le projet de Groix permettra aussi de poser les premières pierres d'une filière industrielle en Bretagne, intéressant l'ensemble de la zone Atlantique comme des sites plus éloignés : des clients japonais et caribéens s'intéressent d'ores et déjà à la technologie développée par DCNS Energies.

À l'international, le projet Maine Aquaventus (MAV) dans lequel DCNS est partenaire a été choisi par le département de l'Énergie américain pour l'obtention d'une subvention de 40 millions de dollars attribués au fur et à mesure de l'avancement du projet. Ce projet composé d'Emera (énergéticien), l'Université du Maine (propriétaire du design du flotteur), Cianbro (BTPiste du Maine) et DCNS consiste à installer d'ici à 2018 deux éoliennes flottantes d'une puissance totale de 12 MW au large de l'île Monhegan (États-Unis).

Nucléaire civil

DCNS se positionne comme fournisseur d'études, d'équipements et de services, et n'a en conséquence pas à proprement parler d'offre *Small Modular Reactor* (SMR), mais travaille sur deux projets que le Groupe envisage de soutenir comme partenaire investisseur, tout en restant dans ses métiers. Ces deux projets sont celui porté par EDF et EDF Énergies

Nouvelles dans le cadre de la compétition organisée par le gouvernement britannique, et le projet Seanergie porté par une équipe d'industriels, parmi lesquels Engie, DCNS et un certain nombre d'ETI et PME. DCNS soutient ces projets car ils représentent un potentiel d'activité long terme, économiquement rentable et de premier ordre pour le maintien à niveau, l'entretien et le développement des compétences de la *supply chain* de la propulsion nucléaire navale.

L'activité Nucléaire civil a permis, grâce aux contrats notifiés par les grands donneurs d'ordre du nucléaire (Areva, CEA, Alstom, EDF), d'accroître notre niveau de maîtrise des codes, normes et réglementations applicables au nucléaire civil et d'en capitaliser le retour d'expérience sur le cœur de métier de la propulsion navale nucléaire, aussi bien infrastructures à terre que navires. Exemples : réalisation d'échangeurs pour la centrale de Taïshan (Chine), réalisation d'internes de cuve pour Flamanville, études mono et multimétiers pour EDF, réalisation de six bâtiments diesel pour OL3.

I.2.d. Activité en matière de recherche et développement (R&D)

En 2016, l'activité de R&D s'est concentrée sur l'accélération de nos projets R&D et le développement des activités Énergies marines renouvelables (EMR).

Le niveau de la R&D autofinancée brute s'est élevé à 113,8 millions d'euros, avec les axes principaux suivants :

- la compétitivité à moyen et long terme de nos produits « cœur de métier » (sous-marins, bâtiments de surface) et des technologies associées ;
- les études de levée de risque dans le domaine des EMR suivants : hydroliennes, énergie thermique des mers ;
- le développement des activités de recherche et technologie (R&T) avec DCNS Research.

DCNS consacre près de 3 % de son chiffre d'affaires à la R&D autofinancée, ce qui est plus que les chantiers navals européens.

La programmation R&D sur le plan à moyen terme et le plan stratégique a, comme en 2015, fait l'objet d'un travail de réflexion, d'échange et d'arbitrage sans précédent avec la définition de trente axes d'innovation majeurs qui reçoivent plus de 80 % de l'effort. Ces axes couvrent des domaines très variés avec des produits, des composants (équipements, systèmes), des modélisations ou des procédés de fabrication innovants. En complément, la structuration de dix-huit axes complémentaires a été faite pour porter des travaux de R&D sur des technologies produit-process importantes pour le cœur de métier de DCNS.

La R&D est préservée et même renforcée sur les sujets qui le méritent, notamment au travers de travaux en partenariat.

La détection de ruptures technologiques a été fortement renforcée en 2016 dans le cadre de DCNS Innovation Booster (booster d'idées avec la mise en place de trophées, boîtes à idées et *brainstormings* ; booster de projets, en commençant par la fabrication additive).

Le nouveau Conseil scientifique de DCNS a tenu deux séances de travail, la première en mars à Paris et la seconde en octobre au Technocampus Ocean à Nantes. Quatre groupes de travail ont été lancés, réunissant des membres du Conseil scientifique et des collaborateurs de DCNS pour explorer quatre thèmes de rupture.

En matière de pilotage de la R&D, l'activité est pilotée en mode projet pour s'affranchir des coupures de fin d'année de la logique budgétaire annuelle et passer en logique de coût pluriannuel à terminaison qui seule permet de maîtriser les dérives, de travailler en *time-to-market* et de surveiller le retour sur investissement. Un accent a été mis sur l'allocation des ressources nécessaires par les entités opérationnelles afin de tenir les engagements délai, qualité et coût sur les projets de R&D.

L'exigence de montée en maturité par la R&D avant d'offrir, que ce soit sur l'aspect technologique (*Technology Readiness Level*) ou sur l'industrialisation en amont, a été maintenue en lien avec les directions d'offres et les architectes.

Pour les navires de surface, les travaux de R&D réalisés par DCNS en 2016 ont été principalement les suivants :

- définition d'un navire de référence Gowind® 2500, capitalisant sur le programme Égypte en cours pour améliorer encore la compétitivité et l'attractivité du produit de référence et le placer au centre du marché ;
- études préliminaires de la frégate de taille intermédiaire Belh@rra®, navire dont les premiers exemplaires seront produits pour la Marine nationale mais conçu dès l'origine pour prendre la meilleure place sur le marché export dans sa gamme de déplacement (4 000 tonnes), intégrant les dernières avancées numériques pour le bord, prédisposé pour l'emport de drones, disposant d'une mâture concentrée intégrant les senseurs et les systèmes de communications et d'une propulsion modulaire ;
- poursuite du développement de la passerelle du futur, intégrant pour le bord une vision à 360° et l'apport de la réalité augmentée ;
- suite des travaux de développement du système de combat SETIS-C® des Gowind® ;
- Central Opérations du futur : table tactique, exploration d'algorithmes et d'interfaces homme-machine de nouvelle génération (assistant virtuel, vocal, gestuel, 3D...) ;
- démarrage de travaux sur l'hyperconnectivité navale et la maîtrise des informations au sein d'une force aéromaritime.

Pour les sous-marins, les travaux de R&D réalisés par DCNS en 2016 ont été principalement les suivants :

- poursuite des avant-projets sommaires pour les SNLE de troisième génération ;
- accélération des travaux relatifs au programme de sous-marins australiens suite à la sélection de DCNS en avril 2016 ;
- définition de la ligne de produit Scorpène® Evolution, reprenant le meilleur des quatre programmes Scorpène® précédents et intégrant les incréments technologiques les plus attendus par le marché pour le segment des sous-marins classiques océaniques et grand-océaniques ;

- poursuite des essais d'endurance du premier module anaérobie mondial à base de reformage gazole alimentant une pile à combustible à hydrogène de seconde génération et initialisation des études des incréments envisagés à court terme pour en augmenter encore la performance ;

- lancement du développement d'un système batterie principale lithium-ion avec le leader français du domaine, en exploitant les acquis des travaux menés avec le CEA, en vue de sécuriser les phases aval d'industrialisation ;

- développement d'algorithme pour la navigation des sous-marins en eaux resserrées et par petit fond.

Dans le domaine des technologies transverses, les activités 2016 suivantes méritent d'être soulignées :

- renforcement des travaux sur la cybersécurité avec plusieurs projets boostés (Framework Cyber et lutte informatique défensive métier) ;
- renforcement des travaux sur les infrastructures informatiques embarquées et sur l'étude de leur intégration sur les navires ;
- accélération des travaux sur l'i-maintenance avec la réalisation de démonstrateurs ;
- accélération des études et essais sur l'intégration fonctionnelle et physique des drones conformément au plan d'actions global UAV, UUV et USV, dans le cadre de partenariats industriels renforcés, et avec notamment des essais de *docking* d'un drone UUV sur une station sous-marine ;
- réduction des pertes énergétiques sur les sous-marins et les bâtiments de surface ;
- développement de solutions améliorant la productivité et la santé et sécurité au travail sur les chantiers (extension de la qualification du collage, mise en service des carlingages produits selon une nouvelle méthode qui en divise le prix par deux, utilisation de la réalité augmentée, de procédés d'infusion pour le composite, premières pièces réalisées en fabrication additive en vue de leur caractérisation...) ;
- initialisation du partenariat Factory Lab pour accélérer la maturation des technologies de l'usine du futur en lien avec d'autres grands industriels et le CEA Tech.

Pour le domaine des énergies marines renouvelables, les travaux de R&D réalisés par DCNS en 2016 ont été principalement les suivants :

- hydroliennes : mise à l'eau et début des essais d'hydroliennes de deuxième génération avec OpenHydro en vue d'équiper les fermes pilotes prévues en baie de Fundy (Canada) et au raz Blanchard (France), études générales d'optimisation des réseaux électriques sous-marins pour les fermes d'hydroliennes ;
- énergie thermique des mers : études de faisabilité de la centrale, études de réduction des risques sur les échangeurs et la conduite eau de mer, réalisation d'un tronçon prototype de la conduite d'eau de mer et réalisation d'essais sur les échangeurs ;
- éoliennes flottantes : poursuite des études des flotteurs pour répondre aux différents appels d'offres.

DCNS Research

DCNS Research a renforcé son image grâce à sa nouvelle implantation sur la plateforme d'innovation collaborative du Technocampus Ocean et donne toute sa mesure à la mission qui lui est dévolue : la préparation de l'avenir de DCNS grâce à sa capacité d'ouverture sur le monde extérieur. De nombreuses visites et des événements majeurs comme les premiers *Naval Innovation Days* en juin 2016 se sont tenus dans ses locaux, à l'occasion desquels les travaux d'innovation du Groupe ont été présentés.

Le regroupement des équipes nantaises de DCNS Research sur un même site, effectif depuis novembre 2015 et totalement réussi du point de vue opérationnel et humain, a été suivi en septembre 2016 par la relocalisation au Technocampus Ocean des équipes parisiennes de la direction Innovation et maîtrise technique.

Afin d'améliorer l'attractivité, l'efficacité et la compétitivité des produits navals, nucléaires et de la filière des énergies marines renouvelables, les chercheurs de DCNS Research, grâce à leur ouverture sur le monde extérieur (académique ou PME innovantes), identifient des technologies prometteuses qui ont permis de :

- réaliser plusieurs démonstrateurs de pièces complexes et de forte épaisseur en fabrication additive ;
- utiliser des métamatériaux et des matériaux à base de nanoparticules pour améliorer la furtivité de nos navires ;
- développer des algorithmes d'intelligence artificielle qui, associés à des capteurs innovants, améliorent les capacités d'évitement d'obstacles et l'autonomie décisionnelle des sous-marins ;
- développer de nouveaux algorithmes de fusion multisenseurs ;
- développer de nouvelles méthodes de simulation multiphysiques multiéchelles.

Grâce au très haut niveau d'expertise et au fort lien avec les marchés civil et militaire, les technologies de rupture prometteuses sont sélectionnées afin de ne se consacrer qu'à celles qui pourront rapidement se déployer sur les produits de DCNS.

L'expertise de DCNS Research a permis d'apporter en 2016 une contribution importante sur tous les programmes de DCNS, tant de production que de maintien en service.

Au travers de sa filiale Sirehna, DCNS Research a commercialisé des fonctions avancées de passerelle pour des navires de Piriou, Kership (B2M), STX (Paquebot MSC), Royal Huisman (yacht de luxe), Vinci (mégabarge de construction de la route du littoral), réalisant un positionnement avec une précision centimétrique d'un engin de plus de 20 000 tonnes. Sirehna contribue au travers de son expertise en contrôle dynamique au Groupama Team France, qui concourra en 2017 à la Coupe de l'America.

Les essais en modèles libres ont permis de réaliser des essais de manœuvrabilité de sous-marins et de nombreuses prestations d'amerrissages d'hélicoptère pour des acteurs de l'aéronautique (Airbus, Augusta Westland, Zodiac...).

Enfin, Sirehna a mis en œuvre une plateforme mobile d'expérimentation permettant de tester des fonctions innovantes en environnement réel ayant permis de tester des fonctions avancées de surveillance maritime à base de drone de surface et en partenariat avec des PME innovantes.

Vers l'innovation collaborative

En 2016, la direction Innovation et maîtrise technique a réuni la majorité de ses équipes au sein de la plateforme d'innovation mutualisée Technocampus Ocean en périphérie nantaise où est installé DCNS Research, à côté d'acteurs incontournables de l'innovation tels que le CEA Tech, Dassault Systèmes, Alstom...

Cette implantation souligne l'ambition de DCNS de faire de l'innovation le moteur de son développement en France et à l'international. L'innovation est une révolution permanente et l'implantation au Technocampus Ocean permet d'accélérer l'émergence et l'évaluation de ruptures technologiques essentielles pour DCNS. Les investissements en matière de recherche et de développement passent désormais par la capacité à développer des collaborations avec les acteurs des mondes industriels et académiques.

De nombreux projets collaboratifs sont actuellement en cours, notamment *via* l'Institut de recherche technologique (IRT) Jules Verne, dont DCNS est membre fondateur, mais également avec l'IRT M2P (matériaux, métallurgie et procédés) à Metz et l'IRT SystemX (ingénierie numérique des systèmes du futur) à Paris. DCNS poursuit son implication dans la chaire d'ingénierie des systèmes complexes avec Dassault Aviation, Thales, l'École polytechnique, l'ENSTA ParisTech, dans la chaire de résilience des organisations humaines avec l'École des mines de Nantes et dans la chaire de cybersécurité des systèmes navals avec Thales, Télécom Bretagne et l'École navale. Le laboratoire commun de recherche et d'innovation Gustave Zédé, créé en 2015 par DCNS Research et l'ENSTA Bretagne, a réalisé de premiers travaux dans le domaine des matériaux, structures et procédés associés. DCNS, l'École centrale de Nantes et l'Université de Nantes ont créé un laboratoire commun en 2016, le Joint Laboratory of Marine Technology, couvrant les domaines de la fabrication additive, de l'hydrodynamique navale et de la modélisation des matériaux/simulation numérique, et qui s'inscrit dans le cadre du projet d'i-site Next.

Développement international

DCNS a poursuivi ses travaux préparatoires dans le cadre de l'accord de coopération signé en 2015 en Arabie saoudite avec KACST pour la création d'un centre collaboratif de recherche navale et maritime. Le centre de recherche collaborative navale et maritime se focalisera en premier lieu sur trois sujets : la corrosion, la courantologie et la robotique sous-marine.

DCNS a préparé en 2016 la mise en place de plusieurs accords visant à coopérer sur la R&D dans le domaine naval avec plusieurs universités australiennes dont l'University of New South Wales (acoustique, mathématiques et statistiques, composants électriques), l'University of Technology of Sydney (traitement de l'information, robotique), l'Australian

Maritime College (hydrodynamique, interaction fluide-structure) et par le Defense Materials Technology Center (matériaux, structures navales, corrosion et biofouling).

DCNS a signé un accord de collaboration avec le Centre de recherche en technologies industrielles à Alger dans le but de collaborer dans le domaine des matériaux, du soudage, de la corrosion et des contrôles non destructifs.

I.2.e. Filiales et alliances

Filiales

Activités et résultats des filiales et participations

DCNS détient, directement ou indirectement, des participations dans les sociétés suivantes, qui sont consolidées par le Groupe (sauf mention contraire, elles sont détenues à 100 %) :

Armaris Quater

La société Armaris Quater détient DCNS Actionnariat, société créée en 2008 en vue d'assurer le rachat des actions attribuées aux salariés dans le cadre de l'ORS (offres de titres réservées aux salariés).

DCNS Participations

La société DCNS Participations est une société holding. Elle détient des participations dans plusieurs sociétés du groupe DCNS créées à l'étranger : DCNS Canada (100 %), DCNS Arabia (90 %), DCNS Malaysia (NS).

Boustead DCNS Naval Corporation (BDNC) (détenue à 40 %)

La société BDNC est localisée en Malaisie et a principalement pour objet de fournir à la marine malaisienne la réalisation du MCO des sous-marins Scorpène®.

DCN International

La société DCN International a été créée en 1990 pour assurer la gestion des contrats de vente à l'exportation des matériels et prestations réalisés par la Direction des constructions navales (DCN, devenue service à compétence nationale en 2000).

Suite à l'apport d'activités réalisé par l'État au profit de DCN en juin 2003, DCN International conserve cette mission vis-à-vis de DCNS pour tous les contrats existants à la date du changement de statut (hors contrats transférés à Armaris). Depuis cette date, aucune activité nouvelle n'a été entreprise par cette société.

DCNS Far East

La société DCNS Far East exerce son activité à Singapour dans le domaine de la logistique et de la maintenance de systèmes liés aux activités navales et aéronavales.

DCNS India

DCNS India apporte son concours local à la réalisation du programme de construction des sous-marins indiens.

Défense Environnement Services (DES) (détenue à 49 %)

La société DES a été créée par DCNS et Veolia Environnement Services pour unir leurs savoir-faire dans une société commune. Cette co-entreprise est un opérateur leader des services destinés au soutien de sites militaires.

Eurosynnav (détenue à 50 %)

La société Eurosynnav a été créée pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre des systèmes de combat des frégates antiaériennes Horizon. La dissolution de cette société a été décidée par son Assemblée générale le 22 juin 2016. La liquidation de la société est en cours à fin décembre 2016.

Horizon (détenue à 50 %)

La société Horizon a été créée pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre d'ensemble des frégates antiaériennes Horizon. La dissolution de cette société a été décidée par son Assemblée générale le 22 juin 2016. La liquidation de la société est en cours à fin décembre 2016.

Itaguaí Construções Navais (ICN) (détenue à 41 %)

La société ICN est localisée au Brésil et a principalement pour objet la construction de sous-marins au Brésil, notamment dans le cadre du programme PROSUB.

MO PA2

La société MO PA2 a été créée pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre du programme du porte-avions français n° 2 (la société n'a plus d'activité).

Sirehna

La société Sirehna est spécialisée dans le développement de solutions dynamiques de stabilisation, de positionnement et d'appontage pour les véhicules et drones marins, aériens et terrestres.

DCNS Coopération

La société DCNS Coopération est une société qui a pour objet de fournir un support externe aux équipes commerciales du Groupe sur les marchés export.

DCNS Support

La société DCNS Support a pour objet la conception, l'étude, la mise au point, l'achat et la vente de toutes les prestations d'assistance technique de nature industrielle liées à la fourniture de tous systèmes, logiciels et munitions utilisés dans les activités navales et aéronavales, notamment en Arabie saoudite.

Winacelles (détenue à 34,1 %)

Winacelles est une société qui a pour objet la conception, le développement et l'industrialisation d'éoliennes offshore.

Kership (détenue à 45 %)

La société Kership, détenue avec Piriou, est une co-entreprise active dans le domaine des bâtiments faiblement armés d'une longueur comprise entre 40 mètres et 95 mètres, conçus et réalisés principalement selon des standards civils et destinés aux administrations militaires ou civiles.

DCNS Malaysia

La société DCNS Malaysia apporte son concours local à la réalisation du programme Gowind® Malaisie, participe au développement des activités du Groupe en Malaisie et apporte le soutien logistique et administratif aux expatriés et missionnaires de DCNS présents en Malaisie.

DCNS Energies (détenue à 57,55 %, depuis le 16 décembre 2016)

La société DCNS Energies a été constituée afin d'acquérir des titres dans les sociétés intervenant dans le domaine des énergies. Elle détient notamment des titres de la société OpenHydro (62,37 %) et de la société Energia Marina (75 %).

Le 16 décembre 2016, DCNS a apporté ses activités énergies marines renouvelables (éoliennes flottantes, énergie thermique des mers et *Balance of Plant*) à DCNS Energies. Cet apport a été immédiatement suivi de l'entrée de nouveaux investisseurs au capital de DCNS Energies : SPI (société de projets industriels) de Bpifrance (36,18 % du capital), Technip (4,82 % du capital) et BNP Paribas Développement (1,45 % du capital).

DCNS do Brasil

La société DCNS do Brasil est une filiale de droit brésilien qui participe au développement des activités du Groupe au Brésil et apporte le soutien logistique et administratif aux expatriés et missionnaires de DCNS présents au Brésil.

Projetos Esistema Navais SA (détenue par DCNS do Brasil à 100 %)

La société Projetos Esistema Navais SA (PROSIN) est une société destinée à développer les activités de systèmes au Brésil dans le domaine de l'ingénierie.

DCNS Australia Pty Ltd

La société DCNS Australia Pty Ltd est une société de droit australien qui apporte son concours au développement des activités du groupe DCNS en Australie.

Le détail du chiffre d'affaires et du résultat net des filiales est présenté dans la note n° 2 de l'annexe aux comptes annuels de DCNS SA.

DCNS détient également plusieurs établissements stables ou bureaux de représentation à l'étranger dont l'activité est directement prise en compte dans son résultat. Elle possède des établissements stables en Finlande, en Inde, des bureaux de représentation en Grèce, Australie, Indonésie, Norvège, Pologne, Colombie, au Chili, Pakistan, aux Émirats arabes unis (certains de ces bureaux sont enregistrés sous la forme de succursales selon les exigences locales) et des succursales en Arabie saoudite et Égypte.

Alliances

Hermione

Afin d'assurer le développement industriel et commercial de ses activités dans le domaine des énergies marines renouvelable (EMR), DCNS a constitué fin décembre 2016, DCNS Energies, entreprise détenue majoritairement par DCNS et à 36 % par Bpifrance, auxquels sont également associés Technip et BNP Paribas Développement.

Cette nouvelle entreprise, qui se positionne en tant que constructeur de centrales EMR clés en main, a pour but de faire arriver à maturité les trois technologies EMR (l'énergie hydrolienne, l'énergie éolienne flottante, l'énergie thermique des mers) destinées au marché français et à l'exportation, avant de passer à l'échelle industrielle.

Outre les apports en industrie et en propriété intellectuelle de DCNS, les quatre actionnaires apporteront au total 100 millions d'euros en fonds propre à DCNS Energies, qui aura par ailleurs recours à l'endettement.

Pour DCNS, la création de DCNS Energies se situe dans la continuité des travaux de R&D menés par le Groupe depuis 2008 dans le domaine des EMR, et de l'acquisition d'OpenHydro en 2013.

Dolphin

Dans le cadre de la restructuration de la filière nucléaire française, la sortie de la société Areva TA du groupe Areva a été confirmée début 2016. Un consortium d'acquéreurs composé de l'État, du CEA et de DCNS a fait une offre de rachat en août 2016 de l'intégralité des titres détenus par Areva, soit 83,6 % du capital. L'acte de cession des titres Areva TA a été signé entre les parties mi-décembre 2016 en vue d'une réalisation définitive de l'opération début 2017.

L'enjeu pour DCNS est de sécuriser une technologie clé pour la fabrication des navires militaires à propulsion nucléaire, Areva TA étant le concepteur des réacteurs nucléaires équipant les bâtiments de la Marine nationale (SNA, SNLE et porte-avions).

Une des étapes préalables a été en décembre 2016 la fusion de la holding CEDEC (dont DCNS détenait 9,86 % des titres et qui détenait 65,1 % d'Areva TA) avec Areva TA. Juste avant la fusion, DCNS a cédé ses titres CEDEC à DCNS. Au 31 décembre 2016, DCNS est donc actionnaire d'Areva TA à hauteur de 5,82 %.

Une fois l'acquisition décrite plus haut finalisée, les titres d'Areva TA seront détenus par l'État (50,32 %), DCNS (20,32 %), le CEA (20,32 %) et EDF (9,04 %).

Kership

Kership, la société commune de DCNS (45 %) et Piriou (55 %) dédiée à la construction de navires faiblement armés d'une longueur de moins de 95 mètres a renforcé son autonomie en reprenant notamment les personnels et les actifs du chantier du Rohu, détenu précédemment par STX France. Kership se dote ainsi d'un outil de production lui permettant d'assurer sa croissance. Cette opération contribue à la structuration de l'industrie navale en Bretagne Sud. Kership offrira par ailleurs à d'autres chantiers un accès aux capacités de production du chantier du Rohu. DCNS s'appuie également sur ce chantier pour faire réaliser par Kership la fabrication de blocs de FREMM.

ONERA

DCNS et l'ONERA ont signé un accord de coopération R&D dans le domaine naval. La mise en commun des compétences de DCNS et de l'ONERA constitue un levier puissant pour développer des solutions innovantes et différenciantes dans

un contexte concurrentiel toujours plus fort. Les thématiques de coopération incluent notamment les drones, la robotique, la détection au-dessus de l'eau, les matériaux, l'aérodynamique, l'hydrodynamique et la prospective.

Airbus Helicopters

DCNS et Airbus Helicopters ont signé un accord de coopération pour préparer le futur volet tactique du programme SDAM (système de drones aériens pour la Marine) initié par la Direction générale de l'armement. L'intégration navale d'un drone à voilure tournante, objet de cette coopération, permettra de démultiplier le potentiel opérationnel des marines françaises et étrangères.

DCNS apporte à cette alliance stratégique la compréhension des besoins technico-opérationnels futurs des marines afin de définir et de réaliser des architectures systèmes robustes. DCNS sera l'architecte et le systémier d'ensemble du système de drone intégré au navire de combat, et Airbus Helicopters apportera la plateforme et sa robotisation.

I.2.f. Éthique et *Compliance*

Éthique

En 2016, DCNS a poursuivi son programme de formation en ligne auprès de tous ses collaborateurs (près de 13 000 personnes) sur les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise.

Le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise (CERSE), composé de dix membres nommés par le Président-Directeur général, s'est réuni cinq fois (cf. I.1.6 page 87).

Compliance

Afin de s'adapter aux normes internationales et pour mettre la conformité au cœur des débats et de l'activité du Groupe, DCNS a décidé de renforcer son dispositif dit de *Compliance*. Cette démarche s'inscrit également dans les évolutions législatives françaises, en particulier la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II, votée le 8 novembre 2016 et promulguée le 9 décembre 2016.

Le dispositif renforcé de *Compliance* de DCNS repose sur des politiques, des procédures, des outils et une organisation nouvelle par la création d'une direction de la *Compliance* qui reçoit une délégation du Président-Directeur général et qui comprend un nouveau réseau de *Compliance Officers*, un dans chaque site et dans chaque filiale, tant en France que hors de France.

Les politiques sont accessibles, *via* l'intranet, à tous les collaborateurs.

La formation aux enjeux de *Compliance* et au dispositif des *Compliance Officers* et des personnes les plus exposées est engagée et se poursuivra en 2017.

I.2.g. Gestion des risques

I.2.g.1. Dispositif de suivi des risques

Le Groupe est confronté à de nombreux risques et incertitudes qui sont susceptibles d'affecter sa performance financière. C'est pourquoi il a mis en place un dispositif de maîtrise des risques décrit au paragraphe « I.1.5 Dispositif intégré de maîtrise des risques » page 84, couvrant les risques stratégiques, opérationnels, financiers, légaux mais aussi de responsabilité sociale d'entreprise. Il est sous le pilotage du Comité des risques présidé par le Président-Directeur général. L'activité, le résultat d'exploitation ou la situation financière du Groupe pourraient être affectés de manière significative par les risques décrits ci-après ou par d'autres risques et incertitudes dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour ou qu'il considère, à la date du présent document, comme moins significatifs.

I.2.g.2. Risques financiers

Risques de liquidité : la situation de trésorerie du Groupe ne nécessite pas de recourir à des lignes de crédit.

Risques de change : conformément à la politique du Groupe, l'ensemble des transactions significatives en devises fait l'objet d'une couverture de change.

Risques hors bilan : les garanties souscrites par DCNS l'ont été principalement pour son compte propre ou celui de ses filiales dans le cadre de contrats commerciaux. La centralisation de la gestion des garanties et cautions données au niveau du Groupe permet de mieux maîtriser les risques par la standardisation des engagements ainsi que par la gestion globale des en-cours et de leur durée.

I.2.g.3. Risques juridiques

Le Groupe a identifié quatre risques juridiques majeurs.

Éthique et *Compliance*

Dans un contexte de développement international et dans un environnement réglementaire en évolution, les clients de DCNS attendent que les relations commerciales mutuelles soient exemplaires en matière de démonstration de conformité vis-à-vis des standards et des règlements nationaux et internationaux. Pour les mêmes raisons, ses partenaires industriels expriment leur souci de connaître l'organisation et les règles mises en œuvre dans le domaine de la *Compliance* afin de s'assurer qu'elles correspondent à leurs standards.

Dans ce cadre, outre le dispositif d'alerte éthique et l'existence depuis 2015 d'un Comité unique éthique et responsabilité sociale d'entreprise, le Groupe a décidé en 2016 de consolider le dispositif de *Compliance* existant, tant au niveau de la prévention que du traitement des risques, qui satisfasse les exigences les plus élevées en la matière (cf. paragraphe I.2.f supra et paragraphe I.1.6 Éthique et intégrité page 87).

Contrôles des exportations et affaires douanières⁽²⁾

Les marchés export ont une grande importance pour le Groupe. DCNS est exportateur de matériels de guerre et/ou assimilés et biens à double usage, dans ce cadre DCNS est

(2) Pacte mondial/OCDE/ISO 26000.

soumis aux réglementations de contrôle des exportations, française et étrangères.

Les exportations de ces produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peuvent donc faire l'objet de restrictions ou être soumises à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation.

Aujourd'hui, rien ne permet de garantir que les réglementations liées à l'exportation de matériels de guerre et/ou assimilés auxquels le Groupe est soumis ne seront pas renforcées, ou que de nouvelles générations de produits développés par le Groupe ne seront pas également soumises à des réglementations et des obligations plus exigeantes. Rien ne permet de garantir non plus que les facteurs géopolitiques ou des changements au niveau du contexte international ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité du Groupe à exécuter des contrats déjà signés.

Un accès réduit aux marchés militaires à l'exportation, des restrictions renforcées risqueraient d'avoir une incidence négative sur l'activité, la situation financière et les résultats d'exploitation du Groupe. DCNS doit également être en mesure de respecter des réglementations très variées (y compris la réglementation douanière) tout en maîtrisant ses dépendances étrangères.

Pour maîtriser et réduire ces risques, la direction du Contrôle export continue de renforcer son accompagnement auprès des opérationnels (commerce, programmes, achats et *supply chain* notamment), à travers la mise à disposition d'un guide pratique du contrôle export, des mesures de sensibilisation et des formations dédiées.

Ainsi par exemple, le nouveau Code des douanes de l'Union européenne, entré en application le 1^{er} mai 2016, a conduit DCNS à se fortifier sur le plan douanier et à veiller à remplir ses obligations douanières tant sur les flux physiques entrants et sortants à DCNS (exemples : ECS D48, régimes économiques).

En 2016, des indicateurs de pilotage et des procédures de soumission douanière et de maîtrise du risque fiscal ont été mis en place ; des audits sur le terrain ont donné lieu à des plans d'action faisant l'objet d'un suivi régulier (exemple : maintien de la certification OEA – Opérateur économique agréé). Un accompagnement des programmes (Gowind® Égypte, Cape Sharp au Canada...) sur la fiscalité douanière permet d'améliorer la satisfaction client et d'optimiser les coûts de transports et les délais de traitement déclaratifs douaniers. Le choix de partenaires commissionnaires de transports et de douanes certifiés OEA a permis de garantir les relations de confiance avec les réseaux des douanes françaises, et donc une proactivité des flux physiques import/export.

Propriété intellectuelle

La politique de propriété intellectuelle en place depuis 2006 a pour objet de protéger le patrimoine intellectuel de DCNS et s'applique à tous les produits et services et leurs contenus, l'ensemble des savoirs et savoir-faire, formalisés ou non, qu'ils résultent de l'innovation interne ou acquise.

Pour préserver les résultats de son innovation, DCNS les protège par tous les moyens, qui comprennent la mise au secret, la protection par les titres (brevets, marques, dessins et modèles, droits d'auteur), le référencement, le séquestre, la confidentialité et la publication.

Nonobstant la protection visée et obtenue, DCNS peut se trouver dans une situation où ses droits de propriété intellectuelle feraient l'objet de contestations, de contrefaçons, de procédures d'invalidation ou de contournements. Afin de réduire ce risque, DCNS procède à une veille en matière de propriété intellectuelle et mène un important plan de formation de ses collaborateurs aux bonnes pratiques de protection du patrimoine intellectuel. La veille sur nos concurrents a pour objet de détecter d'éventuelles contrefaçons et de connaître l'état d'avancement de leurs travaux.

La protection du patrimoine intellectuel du groupe DCNS s'appuie sur :

- la direction Innovation et maîtrise technique, qui pilote la politique de propriété intellectuelle du groupe DCNS ;
- le Comité propriété intellectuelle et valorisation, qui examine pour chaque demande de brevet, marque, dessin et modèle les protections qu'il y a lieu de rechercher. Cet examen est mené en concertation avec les unités opérationnelles ;
- le réseau des correspondants locaux Propriété intellectuelle (« COLPI »).

En avril 2016, l'Institut de la propriété industrielle a publié le palmarès des déposants de brevets. DCNS est entré dans le top 30 des principaux déposants selon le nombre de demandes de brevets publiées en 2015.

Précontentieux, contentieux et litiges

Le Groupe est exposé, compte tenu de ses activités, à des litiges techniques et commerciaux.

Chacun des litiges connus, dans lesquels DCNS ou des sociétés du Groupe sont impliqués, a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les conséquences estimées.

En outre, tout ou partie des préjudices qui pourraient être subis par DCNS ou des sociétés du Groupe, à raison de certains litiges pour lesquels aucune provision n'a été constituée, sont couverts soit par l'État aux termes des accords conclus entre ce dernier et DCNS dans le cadre de l'apport en nature réalisé par l'État le 1^{er} juin 2003 et de la cession par l'État à DCNS de la totalité des actions composant le capital de la société DCN International, soit par Thales aux termes des accords conclus entre cette dernière et DCNS dans le cadre de l'acquisition par DCNS de la totalité des actions composant le capital de la société TNF.

Le traitement de l'ensemble des litiges et actions en garantie est assuré par ou en coordination avec la direction Juridique du Groupe.

En outre, tous les litiges susceptibles d'avoir un impact négatif significatif sur les activités et la situation financière du

Groupe font l'objet d'un examen, à intervalles réguliers, du Comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration.

Afin de prévenir les litiges, la direction Juridique s'est dotée depuis fin 2015 d'une direction du *Contract Management* Groupe qui pourra appréhender le risque beaucoup plus en amont et identifier des opportunités pour DCNS. Cette organisation se met en place dès le démarrage des programmes.

I.2.g.4. Risques liés aux activités

Le Groupe a identifié cinq risques significatifs liés aux activités.

Environnement concurrentiel

Les marchés sur lesquels DCNS intervient font l'objet d'une concurrence forte face à des acteurs européens (TKMS, BAE, Fincantieri, Navantia, Damen...), qui s'intensifient avec l'arrivée de nouveaux entrants coréens, chinois et japonais. Cette pression concurrentielle pourrait affecter négativement la position commerciale de DCNS, son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Pour être en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs, DCNS poursuit ses efforts dans sa politique de recherche et développement visant à apporter aux unités opérationnelles du Groupe des éléments de différenciation et de compétitivité, et s'emploie à renouveler son offre produit afin de satisfaire les besoins de ses clients sur le long terme, à mettre en place une implantation industrielle durable à l'international et à améliorer sa compétitivité, parfois à travers l'instauration d'alliances et de partenariats.

Dépendance de la commande publique

DCNS réalise la majorité de son activité auprès de clients gouvernementaux, notamment sur les marchés de la défense. Sur ces marchés, les dépenses publiques dépendent de facteurs politiques et économiques, et sont donc susceptibles de connaître des fluctuations d'une année à l'autre.

La réduction des budgets de défense, particulièrement en France, où DCNS réalise une part importante de son chiffre d'affaires et de sa valeur ajoutée, est de nature à affecter l'activité et la rentabilité du Groupe.

En effet, les fluctuations de ressources budgétaires de clients gouvernementaux peuvent engendrer des retards dans l'enregistrement des commandes, le calendrier d'exécution des contrats ou les paiements, ou une diminution des financements de programmes de recherche et développement.

Pour réduire sa dépendance à la commande publique en France, DCNS investit dans le développement international de son activité de défense et également dans les énergies marines renouvelables.

Maîtrise des offres et programmes

Une proportion significative des produits et prestations de service réalisés par DCNS présente un degré de complexité important compte tenu de leur nature hautement technologique, des contraintes opérationnelles exigeant un niveau élevé de fiabilité dans des environnements particulièrement difficiles, des structures contractuelles liées à la vente de ces produits et prestations (contrats de maîtrise d'œuvre globale de grands programmes, parts locales, naturalisation,

etc.) et de la durée d'exécution, qui peut dépasser la dizaine d'années.

Leur coût effectif de conception et de réalisation est donc susceptible d'être plus élevé que le coût prévisionnel envisagé. De plus, certains contrats comprennent des dispositions relatives à un niveau de performance et/ou un calendrier de livraison des produits et prestations vendus qui peuvent s'avérer exigeants, compte tenu notamment d'une compétition accrue, mais aussi donner lieu à d'éventuels paiements de pénalités. L'occurrence de ces événements peut avoir une incidence sur la situation financière et les résultats de DCNS.

S'agissant des offres, un dispositif d'évaluation et de contrôles des risques est en place et a été durci avec la mise en action de la direction du Contrôle et de l'évaluation financière des offres (DCEF) pour l'amélioration du contrôle des offres ; s'agissant des programmes, des revues périodiques sont organisées afin de contrôler l'avancement sur le plan technique, calendaire et financier, mais aussi de maîtriser les risques d'exécution. En outre, depuis 2016, le dispositif de *Contract Management* s'est organisé afin d'assurer une gestion plus efficace du contrat lors de sa création et de son exécution afin de maximiser les performances financières et opérationnelles tout en minimisant les risques et en explorant toutes les opportunités.

Risques pays

La stratégie du Groupe tend vers une croissance de ses activités internationales. DCNS est confronté aux différents aspects du risque pays : risque souverain, évolution de la situation économique et du climat des affaires, risques politiques voire géopolitiques liés aux conséquences sur le pays client de tensions régionales.

Dans la mesure où les contrats sont adossés de manière croissante à des accords intergouvernementaux, DCNS peut être confronté aux risques de remise en cause des partenariats stratégiques dont il est un acteur. DCNS est exposé ainsi au risque de réduction des ressources budgétaires de la part des clients, qui peuvent aller de la révision des plannings d'exécution jusqu'à l'annulation pure et simple des contrats.

DCNS apprécie ce risque au moment de l'établissement du contrat et en supervise l'évolution pendant toute sa durée. Par ailleurs, DCNS assure une veille pays permanente à travers ses filiales locales et les directions concernées au siège.

Aléas politiques

Un changement de gouvernement, un événement politique capital, un conflit armé ou des actes de terrorisme, une dégradation forte de la balance des paiements, des mouvements sociaux, des grèves ou encore des émeutes peuvent entraîner plusieurs types de risques, et notamment :

- un contrôle des changes plus restrictif pouvant limiter ou bloquer la sortie de devises d'un pays client et sa capacité à honorer ses engagements financiers vis-à-vis de DCNS ;
- des dépréciations d'actifs du fait de dévaluations de la devise locale ou d'autres mesures prises par des autorités publiques et affectant significativement la valeur des activités ;

- l'expropriation (par confiscation, nationalisation, réquisition, etc.) ou la cession forcée de la participation de DCNS dans une société locale ou, plus généralement, des mesures discriminatoires prises à son encontre pouvant remettre en question l'activité de DCNS dans un pays ;
- une situation sécuritaire entraînant des risques d'atteintes à la sécurité physique de ses collaborateurs et/ou de ses installations, limitant fortement DCNS ou l'empêchant d'assumer ses obligations de performance au titre d'un contrat ou réduisant ou interdisant l'utilisation de ses actifs industriels locaux (cf. paragraphe I.2.g.7 page 22, Sécurité du personnel dans les pays sensibles) ;
- une rupture inopinée de contrat ou d'engagement ;
- un appel abusif de caution ou de garantie ;
- la non-certification de documents éligibles pour le paiement ou le non-paiement aux échéances fixées dans un contrat empêchant le déroulement prévu de ce contrat.

Afin de limiter l'impact financier de ces risques, DCNS peut souscrire des couvertures appropriées. Par ailleurs, le Groupe a déployé un dispositif mondial de sécurité, protection et suivi de ses salariés afin de leur assurer un niveau de sécurité approprié dans les pays où ils sont amenés à exercer leurs fonctions.

I.2.g.5. Management du risque fournisseurs⁽³⁾

DCNS intègre dans ses activités une part achetée significative, représentant plus de la moitié de son chiffre d'affaires, que ce soit dans les domaines des études, de l'industrie ou des services. DCNS est ainsi exposé au risque de défaillance de l'un de ses fournisseurs, qui pourrait affecter sa performance et, par voie de conséquence, sa rentabilité.

Les risques fournisseurs peuvent être découpés en quatre grands types de risques :

- les risques RSE (responsabilité sociétale, environnement, image...) ;
- les risques opérationnels (défaillance technique, défaillance financière, dépendance économique, rupture d'approvisionnement...) ;
- les risques de conformité (risques juridiques, risques de fraudes, non-respect des réglementations...) et interdictions export ;
- les risques globaux (géopolitique, catastrophe naturelle, taux de change).

De par les activités de défense du Groupe, un cinquième risque porte sur les modifications et la nationalité de l'actionariat.

Le groupe DCNS doit être vigilant sur la nationalité et les modifications de l'actionariat de référence des fournisseurs pour s'assurer de l'intégrité des informations sensibles qui peuvent leur être transmises, certains pays ou certains industriels pouvant être considérés comme hostiles aux intérêts et activités du Groupe.

L'ensemble de ces risques fait l'objet d'un suivi mensuel en Comité des risques fournisseurs, instance impliquant les directions opérationnelles, la direction de la Stratégie, la direction Juridique, la direction Financière, et sous le pilotage de la direction des Achats.

En outre, les risques RSE sont pris en compte par la charte éthique DCNS et le code de conduite des fournisseurs.

L'avancement des plans d'action et le niveau d'exposition de DCNS à ces risques fournisseurs sont présentés tous les six mois au Comité des risques organisé par la direction de l'Audit et des risques.

Le management des risques de défaillance des fournisseurs

L'origine d'une défaillance d'un fournisseur peut provenir d'un accident majeur sur un de ses sites, de son environnement extérieur (pénurie de matières premières, notamment les matériaux critiques, ou de composants, instabilité politique majeure, catastrophe naturelle, etc.) ou d'un manque de son management.

La performance du management du fournisseur est surveillée tant sur le plan opérationnel (mauvaise anticipation des approvisionnements, perte de contrôle des processus industriels, obsolescence des moyens industriels, mauvaise gestion des compétences, pertes de savoir-faire, etc.) que sur la gestion transverse et financière (rachat ou changement de stratégie, chute de chiffre d'affaires, mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement, difficultés de trésorerie, mise en règlement judiciaire éventuelle ou en procédure de sauvegarde, etc.).

Le management des risques de dépendance économique et technologique

La dépendance économique des petites et moyennes entreprises (PME) vis-à-vis de DCNS est considérée comme un risque majeur. Ce risque s'explique par l'empreinte historique de DCNS dans ses bassins d'emploi. Il est exacerbé par un contexte économique dégradé ayant déséquilibré le portefeuille commercial de nombre de ces PME.

La stratégie achat, les processus de sélection et de suivi de la performance des fournisseurs et les actions du Comité des risques fournisseurs contribuent à la réduction de ces risques tant dans la phase d'élaboration des offres commerciales que dans la phase projet.

Le second aspect de dépendance qui est placé sous contrôle est la dépendance technologique ou de compétence de DCNS vis-à-vis de certains de ses fournisseurs. La rupture brutale d'approvisionnement (pour les raisons citées précédemment) peut mettre à mal l'exécution des programmes de DCNS.

Des progrès particuliers ont été réalisés en 2016 concernant notamment la sécurisation de sources d'approvisionnement sur le long terme (France et export) pour des fournitures stratégiques.

En outre, la rationalisation du panel fournisseurs validée lors des comités d'orientation de politique achats (auxquels participent les directions opérationnelles, la direction de la

(3) Cf. principes directeurs : GRI-V4/Pacte mondial/OCDE/ISO 26000.

Stratégie, la direction Financière, et sous le pilotage de la direction des Achats) permet de mieux appréhender sur les différentes familles d'achats les risques portés par un panel fournisseurs restreint issus d'une stratégie d'achat validée par le Groupe.

I.2.g.6. Sécurité des produits

Les produits de DCNS ont un point commun avec ceux de l'aviation civile ou de l'industrie nucléaire : la gravité potentielle des accidents est intolérable. La perte d'un sous-marin est, au moins, aussi grave que la perte d'un avion. C'est pourquoi DCNS place la maîtrise de la sécurité de ses produits au premier rang de ses préoccupations.

À cette fin, DCNS a mis en place certaines dispositions en vue d'améliorer la maîtrise de ce risque.

En voici quelques-unes :

- le *Chief Technical Officer* (CTO) du Groupe, agissant en tant qu'autorité technique, est responsable du référentiel technique qui garantit les performances de sécurité. Il se prononce sur le respect de ce référentiel par les offres et programmes et sur le franchissement de tous les jalons clés en conception, réalisation, comme en entretien des produits, et principalement pour ceux engageant la sécurité ;
- les produits que le Groupe conçoit présentent, dès l'origine, un très haut niveau de sécurité grâce à un référentiel technique axé sur les performances de sécurité. Néanmoins, chaque projet fait l'objet de revues spécifiques auxquelles sont conviés des experts en sécurité, ce qui permet d'arbitrer certains choix techniques ou de proposer des solutions faisant progresser la sécurité ;
- DCNS est convaincu que ses clients ont une exigence de sécurité aussi élevée que la sienne et que ce facteur peut lui procurer un avantage sur ses concurrents. Le Groupe prend grand soin de ce point dans les offres qu'il prépare. Ses experts en sécurité participent étroitement à la préparation de ces offres et aux revues techniques qui les accompagnent ;
- appliquant la même rigueur que la sécurité nucléaire, qui matérialise les niveaux les plus relevés de sécurité, les matériels concourant à la sécurité plongée sont soumis aux exigences les plus sévères dans leur catégorie dans différents domaines (achat, contrôles, qualification, traçabilité, etc.). L'inspecteur sécurité-plongée est chargé de développer la culture sécurité-plongée, d'assurer l'entretien du référentiel technique et de vérifier son application, et de gérer les postes clés du domaine ;
- DCNS reste au service de ses clients jusqu'à la fin de service de ses produits. Le Groupe réalise en préparation des arrêts techniques dont il a la charge, un bilan de sécurité des navires en service et accompagne la marine cliente dans la recherche de solutions de progrès ;
- une attention particulière est portée sur la culture sécurité des personnels, et le volet formation est un composant essentiel de la construction de la sécurité. Ainsi, une conférence mensuelle a déjà été mise en place, au profit des équipes de conception, qui retrace un accident de sous-marin et présente ce que DCNS s'impose pour les prévenir. Afin de renforcer le maintien des compétences critiques dans les domaines

architecture sous-marins, sécurité-plongée, nucléaire et aviation, des gestionnaires de famille ont été désignés en 2016, les postes clés ont été identifiés, des parcours et des plans de succession ont été mis en place dans le cadre de comités carrières spécifiques.

I.2.g.7. Risques liés aux ressources humaines

Maintien des compétences

Le Groupe exerce ses activités au travers d'une large palette de métiers et d'expertises mobilisant les compétences variées de l'ensemble de ses collaborateurs. Un risque majeur serait que le Groupe rencontre des difficultés à disposer des compétences requises au bon moment et au bon endroit pour mettre en œuvre sa stratégie et mener à bien ses programmes.

Afin de limiter ce risque, le Groupe met tout en œuvre pour être en mesure d'acquérir, conserver, redéployer ou renouveler les compétences dont il aura besoin.

Le Groupe a développé, avec des grandes écoles, des politiques de partenariat pour favoriser le recrutement dans les domaines clés de son activité et également une communication sur la marque employeur.

En outre, les possibilités de mobilité professionnelle et géographique, la mise en place de systèmes de détection des potentiels, la formation et le suivi comme le développement de carrière ainsi que le développement à l'international, permettent de renforcer l'attractivité du Groupe. Ainsi, DCNS a renforcé sa vigilance sur des métiers critiques pour la souveraineté nationale et pour la sécurité de ses navires et des personnels qui les conçoivent, construisent, entretiennent et exploitent en instaurant :

- des cartographies par famille ;
- des parcours professionnels types ;
- des revues de carrière transverses...

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une politique de rémunération et a déployé des dispositifs d'intéressement, de participation, d'actionnariat salarié et d'épargne salariale permettant notamment au personnel de participer au capital de DCNS et de favoriser ainsi son adhésion et sa fidélisation.

Santé et sécurité au travail (SST)

Toute activité industrielle comporte des risques pouvant porter atteinte à la santé et à la sécurité au travail (SST) des collaborateurs, des fournisseurs et des sous-traitants du Groupe. Ainsi, par exemple, les opérations maritimes réalisées dans le cadre du déploiement des énergies marines renouvelables dans des zones éloignées et aux conditions environnementales difficiles peuvent présenter des risques SST. Figurant au premier rang des engagements RSE de DCNS, l'amélioration de la SST constitue à la fois une responsabilité fondamentale pour DCNS en tant qu'employeur et un levier d'amélioration de la performance du Groupe dans tous les domaines opérationnels.

Pour maîtriser ces risques, DCNS s'appuie sur une politique SST Environnement, des standards de sécurité communs à tout le Groupe qui précisent les actions prioritaires, les règles

à mettre en œuvre et les bons comportements attendus de tous pour que chacun soit moteur dans la prévention et la réduction des risques pour lui-même et les personnes travaillant dans son environnement (collègues, sous-traitants...), ainsi que des agents de prévention sur le terrain afin d'obtenir un niveau élevé et homogène de maîtrise (cf. paragraphe I.4.3. Santé et sécurité au travail page 107).

Afin de prévenir et maîtriser les risques psychosociaux, un dispositif de pilotage permet de s'assurer que l'évaluation de ces risques est effective sur chaque site *via* un observatoire local Qualité de vie au travail (QVT) et un bilan de l'activité de la cellule de prévention tertiaire qui traite des situations individuelles (cf. I.4.3 page 107 Santé et sécurité au travail). La synthèse est faite au niveau national au sein d'un observatoire national QVT.

Sécurité du personnel dans les pays sensibles

Au même titre que l'hygiène et la sécurité des conditions de travail, la sécurité physique des collaborateurs et de leurs familles au cours de leurs séjours à l'étranger est une préoccupation importante de DCNS. Un dispositif est en place au sein de la direction de la Sécurité pour, de façon permanente, assurer la veille sécuritaire, analyser le risque, définir les règles de comportement et les consignes spécifiques pour chaque pays sensible, mettre en place les organisations adaptées au risque pays, assurer la diffusion des alertes et conduire les actions de sensibilisation, d'information et de formation des collaborateurs, tant expatriés que missionnaires.

En 2016, dans un contexte de menaces terroristes accrues, la sécurité physique des sites et des collaborateurs du Groupe a été renforcée tant en France qu'à l'étranger, comme notamment en Australie, où ont été installées et sécurisées les infrastructures locales.

I.2.g.8. Risques environnementaux

Protection de l'environnement

Le respect de l'environnement est au cœur de l'approche de DCNS.

Depuis 2008, le Groupe dispose d'un système de management de l'environnement et est certifié ISO 14001. Les dispositions qui sont prises sont destinées à maîtriser les risques industriels de ses activités, éviter que des événements environnementaux ne surviennent et, le cas échéant, en limiter les conséquences. Quoi qu'il en soit, les situations à risque sont sous surveillance, et les moyens de lutte qui pourraient éventuellement être mis en œuvre sont identifiés.

Par ailleurs, DCNS s'attache à diminuer de façon continue l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment en réduisant les consommations d'énergie (exemple : réduction du nombre de datacenters informatiques), en diminuant les émissions de gaz à effet de serre (exemple : développement des visioconférences et ouverture de services de webconférence) et en améliorant le traitement des déchets. Des objectifs forts sont ainsi fixés en matière de performance énergétique, de déplacements des collaborateurs, de tri et de valorisation des déchets.

Depuis 2007, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive d'intégration de l'environnement dans le processus de conception des navires en considérant l'ensemble du cycle de vie des produits. Cette démarche permet d'anticiper les évolutions de la réglementation et de proposer des produits à moindre coût d'exploitation, moins polluants, plus discrets et autonomes, dont les matériaux seront davantage valorisés lors du démantèlement. Ces pratiques sont maintenant en cours de déploiement dans l'ensemble des entités de conception.

Dès le développement de l'activité des énergies marines, des études sont réalisées pour limiter l'impact sur l'environnement des nouveaux produits que développe DCNS.

Risques financiers liés au changement climatique

À l'inverse des « catastrophes naturelles », dont l'ampleur et la soudaineté ne peuvent être anticipées, les conséquences du changement climatique ne sont pas prises en compte par les compagnies d'assurance. Jusqu'ici DCNS n'a pas identifié d'impacts du réchauffement climatique sur ses activités, étant donné que sa production est principalement réalisée en zone de climat tempéré.

Toutefois, si on considère que le risque tsunami est lié au réchauffement climatique, des mesures ont été prises à la suite de Fukushima sur les installations militaires comme civiles. DCNS, en tant qu'opérateur d'installations nucléaires de base secrète (INBS), a pris des mesures spécifiques avec les exploitants Marine nationale (Brest et Toulon) et DGA (Cherbourg). Elles répondent à des scénarii de montée des eaux et/ou de noyage d'installations avec des volumes importants d'eau.

L'analyse des risques financiers liés au changement climatique sous l'angle de l'empreinte carbone sera approfondie durant l'exercice 2017.

Inspection nucléaire et pyrotechnique

L'Inspection nucléaire et pyrotechnique a pour mission de proposer à la Direction générale les politiques de sécurité nucléaire et de sécurité pyrotechnique de DCNS pour l'ensemble de ses activités et d'assurer le contrôle et la vérification des mesures de sécurité prises dans le cadre de ces politiques.

L'Inspection nucléaire et pyrotechnique mène des audits de vérification de la conformité des pratiques du Groupe à la réglementation et aux instructions internes, et réalise un suivi régulier de la réalisation des plans d'action de progrès lancés en conclusion de ces audits ou inspections.

Elle participe également, avec les directions Qualité et SST, à des enquêtes réalisées pour analyser les événements les plus significatifs de l'année et définir les actions correctives ou préventives nécessaires.

L'Inspection nucléaire anime le réseau radioprotection de DCNS. Elle suit donc les doses d'irradiation enregistrées sur les systèmes de dosimétrie opérationnelle par les collaborateurs de DCNS ainsi que par ses sous-traitants internes. Elle s'assure que celles-ci restent bien inférieures non seulement aux limites légales mais aussi aux plafonds que DCNS s'est fixés (moitié du plafond légal). Elle veille au respect du principe ALARA (*as low as reasonably achievable*).

I.2.g.9. Sécurité de l'information

Pour une entreprise de haute technologie du monde de la défense et largement ouverte à l'international comme DCNS, la protection de l'information confidentielle et sensible et des systèmes d'information est un enjeu majeur. Les deux volets de cette protection, d'une part le renforcement des actifs et des procédures de sécurité des systèmes d'information, d'autre part la surveillance des réseaux et la lutte informatique défensive, font l'objet d'un effort régulier sur le plan technique et sur le plan formation et sensibilisation des utilisateurs.

Depuis 2015, la direction de la Sûreté pilote un plan triennal de renforcement de la sécurité des différents systèmes d'information DCNS, permettant entre autres de mettre en œuvre des recommandations de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI) afin de maîtriser les échanges de données avec des tiers et au sein du Groupe, quel que soit leur niveau de sensibilité dans un contexte d'internationalisation accélérée sur le système.

Devant l'augmentation continue du nombre et de la sophistication des attaques informatiques pouvant impacter les systèmes embarqués des bâtiments en construction ou en activité, le Groupe a créé début 2016 une direction Cyber en charge de coordonner, fédérer et déployer, en collaboration avec la Direction générale de l'armement et la Marine nationale, l'ensemble des dispositifs de maîtrise et d'offrir de nouveaux produits et prestations associées.

I.2.g.10. Assurances

DCNS a mis en place une politique d'audit et de gestion des risques et des assurances depuis 2003.

Cette politique est revue et mise à jour chaque année. Elle s'appuie sur une cartographie des risques accidentels et une politique de prévention/protection des biens et des responsabilités.

Les différents risques font l'objet d'un plan d'assurance complet. L'ensemble des risques est traité, et le Groupe a montré sa capacité à faire face à des sinistres et à protéger ses actifs, ses fonds propres et ses résultats des conséquences d'un événement accidentel exceptionnel.

Les sites de DCNS, tant en bâtiments qu'en équipements, sont assurés en valeur à neuf après expertise. Les sites de Lorient et Cherbourg ont reçu le label « Risque hautement protégé », qui confirme la qualité de leur niveau de prévention.

Actuellement, une étude approfondie est en cours pour couvrir les risques cyber.

Les risques liés à la construction des navires neufs, sous-marins et bâtiments de surface sont couverts par les polices d'assurance CNC pour les corps neufs et MCO pour les bateaux en entretien. Les garanties de disponibilité n'étant plus une priorité pour la Marine nationale, les pénalités de retard sont prises en charge par les polices.

Des couvertures de responsabilité ont été souscrites (responsabilité civile générale et produits livrés). Elles sont articulées avec les garanties MCO pour offrir des couvertures financières complètes. La responsabilité civile est aussi étendue à toutes les activités d'ingénierie et de conseil, importante dans le cadre du transfert de technologie, surtout

à l'export. Un ensemble de garanties existe et est mis à jour régulièrement pour des risques divers, dont les transports, les stockages sur les sites et à l'extérieur, les multirisques, les corps moteurs. L'État, exploitant des installations nucléaires des bases navales, est responsable de plein droit de tout dommage nucléaire résultant d'un accident nucléaire. Depuis 2009, les risques terrestres ont été regroupés au sein d'un *cover* nucléaire (y compris navires) tant pour les activités militaires que civiles.

Pour les risques internationaux, des politiques de gestion des risques industriels et de construction navire ont été mises en place pour les programmes PROSUB Brésil, Inde P75, LEX Arabie saoudite et MCO des Scorpène® Malaisie. Un *cover* a été mis en place pour les Gowind® Égypte et Malaisie et pourra accueillir tous les navires de ce type.

Un travail juridique et technique est en cours de réflexion pour l'ensemble du programme *Australian Future Submarine*.

Déjà investie dans la rédaction des clauses juridiques des contrats, la direction Risques et assurances va travailler sur les schémas industriels et leurs risques, tant à Cherbourg qu'en Australie, et organiser un placement commun des assurances avec les partenaires australiens de DCNS permettant une optimisation des garanties à des coûts raisonnables.

I.3. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ DCNS SA DURANT L'EXERCICE 2016

I.3.a. Chiffre d'affaires et résultats de DCNS SA

Prises de commandes

Pour l'année 2016, DCNS SA a réalisé 2 584 millions d'euros de prises de commandes, à comparer à 3 486,4 millions d'euros en 2015.

Au 31 décembre 2016, le carnet de commandes de DCNS SA s'élevait à 11 246 millions d'euros.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de DCNS SA s'établit à 3 133,0 millions d'euros pour l'exercice 2016, à comparer à 3 007,6 millions d'euros en 2015 (soit + 4,2 %).

Résultats

Le résultat d'exploitation s'affiche à 95,8 millions d'euros (3,1 % du chiffre d'affaires), à comparer à 50,2 millions d'euros en 2015.

Le résultat financier est de 98,2 millions d'euros, à comparer à 43,4 millions d'euros en 2015.

Le résultat exceptionnel est bénéficiaire de 76,0 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 6,7 millions d'euros en 2015.

Le résultat net de la Société s'élève à 226,7 millions d'euros (7,2 % du chiffre d'affaires), à comparer à 71,1 millions d'euros en 2015.

I.3.b. Tableau des résultats des cinq derniers exercices de DCNS SA

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-81-3 et R. 225-83-6, le tableau faisant apparaître les résultats de la société DCNS au cours des cinq derniers exercices est présenté ci-après (en euros) :

Date d'arrêté comptable	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
Capital en fin d'exercice	-	-	-	-	-
Capital social	563 000 000	563 000 000	563 000 000	563 000 000	563 000 000
Nombre d'actions ordinaires	56 299 700	56 299 700	56 299 700	56 299 700	56 299 700
Nombre d'actions à dividende prioritaire A	300	300	300	300	300
Nombre d'actions à dividende prioritaire B	-	-	-	-	-
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	3 133 025 184	3 007 623 309	3 047 402 857	3 318 538 295	2 885 504 228
Résultat avant impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	330 272 618	149 119 288	54 767 340	348 114 740	319 323 956
Impôts sur les bénéfices	33 161 644	24 765 683	-7 784 399	75 556 617	69 923 948
Participation des salariés	10 121 819	4 432 587	536 069	21 652 078	20 574 006
Dotation reprise amortissements et provisions	60 242 574	48 787 298	549 302 150	160 218 951	88 394 779
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	226 746 581	71 133 721	-487 286 480	90 687 094	140 431 222
Résultat distribué	0	-	0	60 804 000 ⁽²⁾	97 962 000 ⁽¹⁾
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation mais avant dotation aux amortissements et provisions	5,10	2,13	1,10	4,46	4,06
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	4,03	1,26	-8,66	1,61	2,49
Dividende attribué à chaque action ordinaire	-	-	-	0,54	0,87
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie A	-	-	-	101 340	163 270
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie B	-	-	-	-	-
Personnel de droit privé					
Effectif moyen des salariés	9 173	9 169	9 086	8 783	7 967
Masse salariale	533 246 605	522 208 640	504 297 047	475 322 430	443 593 166
Sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	246 021 617	233 328 122	244 477 429	231 435 932	216 692 679

(1) Acompte sur dividendes distribué en octobre 2012 (43 914 000 euros) pour les actions à dividende prioritaire A et pour les actions ordinaires.

(2) Acompte sur dividendes distribué en octobre 2013 (43 914 000 euros) pour les actions à dividende prioritaire A et pour les actions ordinaires.

Aucun acompte sur dividendes versé en octobre 2014.

Aucun acompte sur dividendes versé en octobre 2015.

I.3.c. Échéances des créances clients et des dettes fournisseurs de DCNS SA

Conformément à l'article L. 441-6-1 et D. 441-4 ; LME art. 24-II, l'échéancier des créances clients de la Société se présente comme suit :

En milliers d'euros	Total	Non exigible	< 15 jours	>15 jours < 30 jours	> 30 jours < 45 jours	> 45 jours < 60 jours	> 60 jours	
31/12/2016	483 928	190 961	174 853	14 137	40 623	20 309	43 045	
31/12/2015	861 382	217 236	132 081	80 226	369 455	6 437	55 947	

Conformément à l'article L. 441-6-1 et D. 441-4 ; LME art. 24-II, l'échéancier des dettes fournisseurs de la Société se présente comme suit :

En milliers d'euros	Total	Échue	< 15 jours	>15 jours < 30 jours	>30 jours < 45 jours	> 45 jours < 60 jours	> 60 jours	<i>If and when</i>
31/12/2016	283 933	68 856	43 232	68 395	59 224	39 735	715	3 776
31/12/2015	255 464	54 879	50 334	50 942	64 469	22 142	11 684	1 015

Les factures à échéance supérieure à 60 jours comprennent une facture du fournisseur Atlas Elektronik GmbH pour 585 milliers d'euros en raison d'une livraison prévue en juin 2017.

Les montants échus correspondent pour l'essentiel à des facturations pour lesquelles les livraisons ou prestations n'ont pas encore été acceptées par la Société.

Des jetons de présence pour un montant de 78 295 euros ont été versés en 2016 pour les années 2014 et 2015.

I.3.e. Rappel des dividendes versés au titre des trois derniers exercices de DCNS SA

Au titre des trois derniers exercices, il a été versé les dividendes suivants :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : 60 804 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : néant ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : néant.

I.3.d. Montant global de certaines charges non déductibles de DCNS SA

La société DCNS SA réintégrera sur la liasse fiscale la somme de 244 367 euros au titre de l'amortissement excédentaire des voitures particulières.

Aucune dépense relevant des frais généraux n'a été exclue des charges fiscalement déductibles.

II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

Exercice clos le 31 décembre 2016

Sauf mention contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

État du compte de résultat consolidé

	Notes	2016	2015
Chiffre d'affaires	5	3 191,2	3 038,8
Coût des ventes		(2 738,1)	(2 657,0)
Frais de recherche et développement	6b	(104,3)	(87,7)
Frais commerciaux		(124,0)	(104,5)
Frais généraux et administratifs		(144,7)	(140,4)
Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation	6	80,1	49,2
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises	6	(3,1)	(6,4)
Résultat opérationnel courant		77,0	42,8
Autres produits opérationnels	6d	17,6	81,9
Autres charges opérationnelles	6e	(10,0)	(74,6)
Résultat opérationnel avant résultat net des sociétés mises en équivalence		84,6	50,1
Résultat net des sociétés mises en équivalence		2,6	3,5
Résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence		87,2	53,6
Produit des placements financiers	7	32,1	23,8
Autres produits financiers	7a	34,2	31,8
Autres charges financières	7b	(36,9)	(29,5)
Résultat financier	7	29,4	26,1
Impôt sur le résultat	8	(29,2)	(21,3)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		87,5	58,4
dont part du Groupe		94,3	68,4
dont part non contrôlée		(6,8)	(10,0)
<i>Résultat par action ordinaire et résultat dilué par action ordinaire (en euros)</i>	9	<i>0,84</i>	<i>0,61</i>

État du résultat global

	2016	2015
Résultat net de la période	87,5	58,4
<i>Éléments recyclables en compte de résultat</i>		
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	29,0	-
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(1,3)	19,6
<i>Éléments non recyclables en compte de résultat</i>		
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	1,6	0,1
Variation des écarts actuariels	(16,5)	4,4
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres, avant impôts	12,8	24,1
Impôt comptabilisé directement en capitaux propres	(4,4)	(8,2)
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	8,4	15,9
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	95,9	74,3
dont part du Groupe	102,7	84,3
dont part non contrôlée	(6,8)	(10,0)

II. BILAN CONSOLIDÉ

Actif

	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations incorporelles	10	147,4	140,8
Écart d'acquisition	11	382,8	382,8
Immobilisations corporelles	10	600,8	601,4
Titres mis en équivalence	12	19,7	21,2
Actifs financiers non courants	19	272,8	420,4
Autres actifs non courants		0,8	1,8
Impôts différés actifs	8	198,5	183,3
Actif non courant		1 622,9	1 751,7
Stocks et en-cours	13	505,2	503,4
Contrats de construction : actif	14	455,1	1 240,4
Clients	15	1 094,7	1 682,9
Avances et acomptes versés		1 163,6	1 399,7
Actifs financiers courants	19	260,9	61,9
Créance d'impôt courant		20,8	36,6
Autres créances	15	276,8	306,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	2 301,9	2 296,2
Actif courant		6 078,9	7 527,4
TOTAL ACTIF		7 701,8	9 279,1

Passif

	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capital		563,0	563,0
Primes		18,4	18,4
Actions propres		(68,5)	(67,0)
Réévaluation des instruments financiers		34,7	16,7
Écarts de conversion		1,0	(0,2)
Écart actuariel		(16,5)	(5,7)
Autres réserves, part du Groupe		306	218,2
Résultat consolidé, part du Groupe		94,3	68,4
Capitaux propres, part du Groupe	16	932,4	811,8
Intérêts ne conférant pas le contrôle		86,2	22,4
Capitaux propres	16	1 018,6	834,2
Provisions non courantes	17	118,4	95,2
Passifs financiers non courants	19	47,4	54,3
Autres passifs	21	13,8	11,8
Impôts différés passifs	8	5,2	1,1
Passif non courant		184,9	162,4
Provisions courantes	17	246,8	239,2
Contrats de construction : passif	14	550,6	471,7
Fournisseurs	18	1 674,9	1 856,1
Avances et acomptes reçus		3 497,5	4 272,1
Passifs financiers courants	19	32,9	24,7
Dette d'impôt courant		4,3	2,2
Autres dettes	18	491,4	1 416,5
Passif courant		6 498,3	8 282,5
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		7 701,8	9 279,1

III. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Autres réserves	Actions propres	Réévaluations des actifs et passifs financiers	Couverture des flux de trésorerie	Écarts de conversion	Écarts actuariels	Capitaux propres, part du Groupe	Part non contrôlée	Capitaux propres
1^{er} janvier 2015												
retraité	55 915 582	563,0	18,4	222,8	(71,3)	3,9	-	(0,3)	(8,6)	727,9	32,0	759,9
Résultat global consolidé		-	-	68,4	-	-	12,9⁽²⁾	0,1⁽⁵⁾	2,9⁽¹⁾	84,3	(10,0)	74,3
Distribution		-	-	-	-	-		-	-		-	
Actions propres	(77 350)	-	-	(4,3)	4,3	-		-	-	-	-	-
Autres		-	-	(0,4)	-	-		-	-	(0,4)	0,4	-
31 décembre 2015	55 838 232	563,0	18,4	286,5	(67,0)	3,9	12,9	(0,2)	(5,7)	811,8	22,4	834,2
Résultat global consolidé		-	-	94,3	-	19,0⁽³⁾	(1,0)⁽²⁾	1,2⁽⁵⁾	(10,8)⁽¹⁾	102,7	(6,8)	95,9
Distribution		-	-	-	-	-		-	-		-	
Actions propres	(29 330)	-	-	1,4	(1,4)	-		-	-	-	-	-
Autres		-	-	17,9 ⁽⁴⁾	-	-		-	-	17,9	70,6 ⁽⁴⁾	88,5
31 DÉCEMBRE 2016	55 808 902	563,0	18,4	400,1	(68,4)	22,9	11,9	1,0	(16,5)	932,4	86,2	1 018,6

Le poste des « Actions propres » inclut les actions propres possédées par le Groupe et celles pour lesquelles les détenteurs possèdent une option de vente.

Le poste des « Autres réserves » inclut la réserve légale, le report à nouveau et le résultat consolidé.

(1) L'impact des écarts actuariels en 2016 de (10,8) millions d'euros se décompose ainsi :

- montant avant impôt : (16,5) millions d'euros ;
- impôt différé comptabilisé de 5,7 millions d'euros.

Cf. Note 16.

(2) L'impact de la couverture des flux de trésorerie en 2016 de (1,0) million d'euros se décompose selon deux natures :

- montant avant impôt : (1,5) million d'euros ;
- impôt différé comptabilisé de 0,5 million d'euros.

(3) L'impact de la réévaluation des actifs et passifs financiers correspond à la revalorisation des titres Areva TA au 31 décembre 2016. Il est de 19,0 millions d'euros et se décompose selon deux natures :

- montant avant impôt : 29,0 millions d'euros ;
- impôt différé comptabilisé de (10,0) millions d'euros.

(4) L'impact en autres réserves en 2016 de 17,9 millions d'euros est dû principalement à l'ouverture du capital de la société à deux opérations :

Ouverture du capital de la société DCNS Energies : l'impact se décompose selon :

- augmentation de capital des investisseurs : 88 millions d'euros ;
- rétribution aux minoritaires de la quote-part du sous-groupe DCNS Energies : (67,5) millions d'euros.

(5) Cf. Note 16.

IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	2016	2015
Résultat net	87,5	58,4
Charges/(produits) à réintégrer :		
Dotations/(reprises) nettes aux amortissements	96,9	97,5
Dotations/(reprises) nettes aux provisions	28,0	(139,1)
Dotations/(reprises) nettes aux dépréciations d'actifs	(1,9)	22,8
Perte nette/(produit net) sur cessions d'actifs	-	-
Variation de juste valeur des instruments financiers	2,9	3,1
Résultats de cession	8,7	(0,1)
Variation de la dette ORS	1,4	(4,3)
Charge/(produit) d'impôt	29,2	21,3
Résultat des sociétés mises en équivalence	(4,3)	3,5
Dividendes encaissés net sociétés mises en équivalence	4,6	0,5
Autres produits et charges non réalisés	(1,4)	1,1
Capacité d'autofinancement	251,6	64,7
Variation du besoin en fonds de roulement	(175,4)	740,9
Impôt remboursé/(payé)	(26,5)	47,5
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	49,7	853,1
Incidence des variations de périmètre	1,4	2,1
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(109,5)	(139,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,7	0,4
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise/entrée de périmètre	1,4	1,5
Variation des prêts et avances consentis	(2,5)	(2,7)
Investissements nets d'exploitation	(107,3)	(137,7)
Diminution/(augmentation) des titres de placement ⁽¹⁾	1,0	144,6
Diminution/(augmentation) des prêts financiers	-	-
Investissements nets financiers	1,0	144,6
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(106,3)	6,9
Augmentation de capital – part des intérêts ne conférant pas le contrôle	58,7	1,1
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-	-
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	-	-
Vente/(achat) d'actions propres	(1,5)	(4,0)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	57,1	(2,9)
Augmentation des passifs financiers	6,1	9,4
Diminution des passifs financiers	(0,0)	1,3
Variation nette des passifs financiers	5,8	10,7
Flux de trésorerie liés aux financements	63,0	7,8
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	5,7	867,8
Trésorerie nette à l'ouverture	2 296,2	1 428,7
Variation de la trésorerie	5,6	867,8
Effets des variations de change/juste valeur	0,2	(0,3)
Trésorerie nette à la clôture	2 301,9	2 296,2
dont trésorerie active à la clôture	2 301,9	2 296,2
dont trésorerie passive à la clôture	-	-

(1) Conformément à la note 3-r, l'investissement dans des titres de placement comprend principalement la variation des certificats de dépôts, comptes à terme, bons à moyen terme négociables à échéance à l'origine supérieure à trois mois.

La trésorerie nette, majorée des titres de placement comptabilisés en autres actifs financiers conformément à la note 3-r, s'élève à 2 726,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 (2 720,5 millions d'euros au 31 décembre 2015) et se décompose comme suit :

	31/12/2016	31/12/2015
Titres de placements non courants	203,8	374,3
Titres de placements courants	220,6	50,0
Trésorerie nette	2 301,9	2 296,2
TOTAL	2 726,3	2 720,5

V. NOTES ANNEXES

I.	RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE	34
I.1.	Examen des comptes et faits significatifs de la période	34
I.2.	Présentation générale des activités du Groupe	34
I.3.	Règles et méthodes comptables	34
I.4.	Sociétés contrôlées exclusivement, conjointement ou en influence notable	41
II.	COMPTE DE RÉSULTAT	42
II.5.	Chiffre d'affaires	42
II.6.	Résultat opérationnel	42
II.7.	Résultat financier	44
II.8.	Impôt sur le résultat	44
II.9.	Résultat par action	45
III.	ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION	46
III.10.	Immobilisations incorporelles et corporelles	46
III.11.	Écarts d'acquisition	49
III.12.	Investissements dans des entreprises associées	49
III.13.	Stocks et en-cours	50
III.14.	Contrats de construction	50
III.15.	Clients et autres créances	51
III.16.	Capitaux propres	51
III.17.	Provisions	53
III.18.	Fournisseurs et autres dettes	56
IV.	ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	56
IV.19.	Synthèse des actifs et passifs financiers	56
IV.20.	Trésorerie et équivalents de trésorerie	58
IV.21.	Autres passifs	59
IV.22.	Gestion des risques	59
V.	AUTRES INFORMATIONS	61
V.23.	Détails du tableau des flux de trésorerie	61
V.24.	Parties liées	62
V.25.	Engagements hors bilan	64
V.26.	Événements postérieurs à la clôture	66

I. RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

I.1. Examen des comptes et faits significatifs de la période

Les présents comptes consolidés du groupe DCNS, pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte qui se tiendra en mars 2017.

L'exercice 2016 a été principalement marqué par les événements majeurs suivants :

- DCNS rencontre des difficultés opérationnelles dans l'exécution du programme de sous-marin nucléaire d'attaque Barracuda. Un retard planning de vingt-quatre mois est à constater par rapport aux jalons contractuels, du fait notamment de pollution des circuits et de faits techniques sur la chaufferie. Ces difficultés opérationnelles ont eu un impact négatif sur les comptes 2016.
- le groupe DCNS a par ailleurs rencontré des difficultés sur la qualification de la torpille F21, entraînant la nécessité de réaliser des tests supplémentaires qui génèrent un retard de planning;
- DCNS a conclu la filialisation de ses activités dans les énergies marines renouvelables au sein de DCNS Energies. DCNS Energies est détenu majoritairement par DCNS et à 36 % par le fonds SPI (Société des Projets Industriels) de Bpifrance. Technip et BNP Paribas Développement complètent le tour de table;
- les marges à terminaison sont globalement stables ou en amélioration par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

I.2. Présentation générale des activités du Groupe

DCNS est un leader mondial du naval de défense et un innovateur dans l'énergie. Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, DCNS répond aux besoins de ses clients grâce à son savoir-faire exceptionnel et ses moyens industriels uniques. Le Groupe conçoit, réalise et maintient en service des sous-marins et des navires de surface ainsi que les systèmes et infrastructures associés. Il fournit également des services pour les chantiers et bases navals. Enfin, DCNS propose un large panel de solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies renouvelables.

DCNS présente l'information sectorielle requise par IFRS 8 « Secteurs opérationnels » selon un unique segment, la nouvelle organisation du Groupe définie pour servir les orientations stratégiques du Groupe ne permettant pas

encore de présenter une information financière isolée par secteur opérationnel.

I.3. Règles et méthodes comptables

a. Déclaration de conformité

En application de l'option proposée par le règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, le Groupe a fait le choix d'établir ses comptes consolidés selon le référentiel IAS/IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles appliquées dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

b. Nouvelles normes et applications d'interprétation obligatoire

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients (IFRS 15) » sera applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, et ses impacts sont actuellement en cours d'analyse.

La reconnaissance des revenus issus des contrats à long terme au sein du Groupe est principalement basée sur la méthode de l'avancement. L'option retenue pour la méthode de transition serait celle de l'application rétrospective intégrale.

La norme IFRS 16 « Contrats de location » est applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Les impacts sont en cours d'analyse.

c. Principes de consolidation

Les sociétés que le Groupe contrôle de manière exclusive, directement ou indirectement, sont intégrées globalement. Les sociétés contrôlées conjointement sont intégrées selon la méthode de la mise en équivalence suite à l'application des normes IFRS 10, 11 et 12 à compter du 1^{er} janvier 2014.

Les sociétés dont le Groupe exerce, directement ou indirectement, une influence notable sont mises en équivalence.

Les états financiers des sociétés consolidées, établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, ont été retraités afin d'être conformes au référentiel IAS/IFRS. Les transactions significatives entre sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les investissements dans les sociétés exclues du périmètre de consolidation sont inscrits en actifs financiers non courants disponibles à la vente.

d. Recours à des estimations

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes au référentiel IAS/IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. La Direction revoit régulièrement ses estimations lors de revues de programmes sur la base des informations dont elle dispose. Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats de construction et contrats de services à long terme et provisions y afférentes (IAS 11) – (notes 5, 14, 17)

Le chiffre d'affaires et la marge brute des contrats de construction et contrats de services à long terme sont comptabilisés en fonction de l'état d'avancement défini par des jalons techniques. De plus, si la revue du programme laisse apparaître une marge brute négative, la perte relative aux travaux non encore exécutés est immédiatement constatée.

Le chiffre d'affaires et la marge sont ainsi comptabilisés à partir d'une estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison qui est sujette à révision au fur et à mesure de l'avancement du programme.

Le montant total des produits et des charges attendus au titre d'un contrat traduit la meilleure estimation par la Direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce contrat. Les hypothèses retenues pour déterminer les obligations actuelles et futures tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles, évaluées pour chaque programme. Les comptes sont ainsi arrêtés sur la base des hypothèses contractuelles existantes à la date d'arrêt des comptes sans anticipation d'évolution.

Ces hypothèses sont notamment basées sur la prise en compte des derniers indices connus (taux horaires et indices de révision de prix contractuels) pour la détermination du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison. De plus, à l'aide de méthodes statistiques, le Groupe est amené à déterminer l'impact de l'évolution future des indices sur la marge brute à terminaison de ses programmes. Il ne tient alors compte que des impacts défavorables liés aux évolutions des indices sur la marge brute à terminaison des programmes.

La commercialisation de produits hautement technologiques expose le Groupe à des risques de défaut de ses produits. Cela conduit le Groupe à comptabiliser un niveau de provisions permettant de couvrir ces risques et dont le montant est régulièrement révisé en fonction de l'appréhension des facteurs de risques.

Les obligations afférentes aux contrats de construction peuvent se traduire par des pénalités pour retard pris dans le calendrier d'exécution d'un contrat ou par une augmentation imprévue des coûts due aux modifications du programme,

au non-respect des obligations d'un fournisseur ou d'un sous-traitant, ou à des retards engendrés par des événements ou des situations imprévus.

Le Groupe a décidé en 2014 de revoir les modalités de reconnaissance progressive de la marge sur les six programmes de construction neuve. Les impacts associés sont présentés en note 14.

Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés (note 17-a)

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux régimes à prestations définies (indemnités de fin de carrière, médailles du travail, CET senior, GPEC et rentes viagères) requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent le taux d'actualisation, le taux de rendement attendu des actifs des placements, le taux d'augmentation des salaires ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Dans des circonstances où les hypothèses actuarielles s'avéreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, il pourrait en résulter une modification substantielle du montant de la charge sur engagement de retraite et avantages assimilés comptabilisée en compte de résultat, ainsi que des actifs et passifs liés à ces engagements présentés au bilan.

Évaluation des actifs (notes 10 et 11)

Le modèle des flux futurs de trésorerie actualisés mis en œuvre pour déterminer la valeur d'utilité des groupes d'unités génératrices de trésorerie auxquels sont affectés les écarts d'acquisition nécessite l'utilisation d'un certain nombre de paramètres, parmi lesquels les estimations de flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation ainsi que d'autres variables. Les tests de dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles sont également fondés sur ces paramètres. Toute dégradation dans le futur des conditions de marché ou la réalisation de faibles performances opérationnelles pourrait se traduire par l'incapacité de recouvrer leur valeur nette comptable actuelle.

Évaluation des actifs financiers non courants (note 19)

Les actifs financiers non courants sont principalement composés d'investissements dans des sociétés dont les titres ne sont pas cotés sur des marchés réglementés et de placements financiers. Pour évaluer la juste valeur de ces actifs financiers non courants, le Groupe utilise différents modèles de valorisation, basés notamment sur les informations disponibles, sur des documents comptables ou selon la méthode du coût amorti, ou selon la valorisation communiquée par les banques.

Évaluation des créances clients (note 15)

Une estimation des risques sur encaissements basée sur des renseignements commerciaux est mise en œuvre afin de déterminer client par client une éventuelle dépréciation.

Risques et litiges

Le Groupe procède au recensement et à la revue régulière des litiges en cours et constitue, le cas échéant, des provi-

sions jugées raisonnables (cf. note 17). Les incertitudes éventuelles relatives aux litiges en cours sont décrites dans la note 25-b.

e. Monnaie fonctionnelle et de présentation

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro. Il s'agit aussi de la monnaie fonctionnelle de la société mère.

Chaque entité du Groupe détermine sa propre monnaie fonctionnelle, et les éléments financiers de chacune d'entre elles sont mesurés dans cette monnaie fonctionnelle.

f. Conversion des états financiers

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de la monnaie de présentation du Groupe sont convertis selon les méthodes suivantes :

- les postes du bilan sont convertis au cours de clôture ;
- les postes du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de l'exercice ;
- les différences de conversion sont portées directement dans les capitaux propres au sein du poste « Écarts de conversion ».

Les cours utilisés sont ceux publiés par la Banque centrale européenne, à l'exception du ryal saoudien (SAR) obtenu sur le site <http://fr.exchange-rates.org>.

g. Mise en place de la comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments dérivés de change pour couvrir le risque de change lié à ses activités.

Lorsque ceux-ci sont documentés dans une relation de couverture de flux de trésorerie, les principes suivants sont appliqués :

- la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est comptabilisée directement en capitaux propres pour la partie efficace de la couverture, jusqu'à ce que les flux couverts impactent le résultat. La partie inefficace est enregistrée en résultat ;
- la variation de juste valeur du report ou déport relatif aux contrats de change à terme sont enregistrées en « Autres résultats financiers » car ils sont exclus de la relation de couverture.

Lorsque ces instruments dérivés ne sont pas documentés dans une relation de couverture, leurs variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat au sein du résultat financier.

h. Structure du bilan

En raison de la nature de ses activités, le Groupe connaît des cycles d'exploitation très longs. Aussi, l'ensemble des actifs et passifs relatifs aux programmes (stocks, clients, fournisseurs, provisions, etc.) sont présentés en actifs et passifs courants quelle que soit leur échéance, même si leur réalisation est attendue au-delà de douze mois. Les autres actifs et passifs (notamment les provisions non rattachables à des programmes, les actifs et les passifs financiers) sont comptabilisés en actifs et passifs courants s'ils ont une échéance inférieure ou égale à douze mois, et sont comptabilisés en actifs et passifs non courants s'ils ont une échéance supérieure à douze mois.

i. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont comptabilisées, initialement, à leur juste valeur à la date d'acquisition et comprennent :

- la juste valeur des programmes navals (intégrant les notions de technologies, carnet de commandes, accords industriels et relations de clientèle) ;
- la juste valeur des marques.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées, initialement, à leur coût d'acquisition et comprennent notamment les brevets ainsi que les logiciels informatiques. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût de production pour celles qui sont créées par le Groupe lui-même.

Elles sont ensuite évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur.

Le Groupe apprécie si la durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle est finie ou indéterminée.

Les immobilisations ayant une durée de vie finie sont amorties sur la durée d'utilité économique et sont soumises à un test de dépréciation, conformément à la note 3-m. La durée et le mode d'amortissement d'une immobilisation incorporelle ayant une durée d'utilité finie sont réexaminés au moins une fois à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs de l'actif est traduit par une modification de la durée ou du mode d'amortissement, selon le cas, de tels changements étant traités comme des changements d'estimation. La charge d'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie finie est comptabilisée en résultat dans la catégorie de charges appropriée au vu de la fonction de l'immobilisation incorporelle.

Les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée (dont les écarts d'acquisition) ne sont pas amorties mais sont soumises à des tests de dépréciation chaque année, conformément à la note 3-I. La durée d'utilité d'une immobilisation incorporelle à durée de vie indéterminée est réexaminée annuellement afin de déterminer si cette qualification demeure justifiée. Si tel n'est pas le cas, le changement d'appréciation portant sur la nature de la durée d'utilité, d'indéterminée à finie, est comptabilisée de manière prospective.

Les produits ou les pertes résultant de la décomptabilisation d'une immobilisation incorporelle sont déterminés comme la différence entre les produits nets de sortie et la valeur nette comptable de l'actif. Ils sont comptabilisés en résultat dans la catégorie de charges appropriée au vu de la fonction de l'immobilisation incorporelle lors de la décomptabilisation de l'actif.

j. Frais de recherche et développement

Les dépenses de recherche supportées en vue d'acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les activités de développement autofinancées impliquent l'existence d'un plan ou d'un modèle en vue de la production de produits et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés.

Les dépenses de développement sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si et seulement si les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et si le Groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement et utiliser ou vendre l'actif. Cette analyse est réalisée individuellement pour chaque projet en fonction de l'activité développée et du marché ciblé. Les dépenses activables comprennent les coûts des matières, de la main-d'œuvre directe et les frais généraux directement attribuables nécessaires pour préparer l'actif à être utilisé de manière prévue. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les frais de recherche et de développement sont comptabilisés nets des subventions publiques reçues ou à recevoir. Ces subventions sont comptabilisées au fur et à mesure de l'avancement des coûts auxquels elles se rattachent.

Les dépenses de recherche et développement capitalisées en 2016 sont celles relatives au domaine hydrolien.

k. Regroupement d'entreprises

L'écart d'acquisition représente la différence entre la juste valeur de la contrepartie transférée et l'évaluation de la quote-part des actifs, des passifs et des passifs éventuels identifiables et inscrits au bilan à leur juste valeur pour le Groupe.

L'évaluation de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est réalisée par des experts indépendants. La valorisation des actifs et des passifs est prioritairement basée sur des valeurs de marché. En l'absence de marché actif, les approches basées sur l'actualisation des revenus futurs prévus peuvent être utilisées (méthodes des flux de trésorerie actualisés, méthodes des superprofits ou méthodes fondées sur les redevances).

La valeur de l'écart d'acquisition ne devient définitive qu'à l'issue de la finalisation du processus d'évaluation qui doit intervenir dans un délai d'un an maximum après la date d'acquisition.

Les écarts d'acquisition positifs sont portés au bilan en immobilisations incorporelles. Conformément à la note 3-I, un examen de leur valeur recouvrable est réalisé chaque année et à chaque fois qu'il existe des événements ou circonstances indiquant une perte de valeur. Le cas échéant, une dépréciation est enregistrée en « autres charges opérationnelles ».

Les écarts d'acquisition négatifs sont comptabilisés en produits de l'exercice après analyse de l'ensemble des actifs et passifs acquis.

l. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût d'acquisition ou de production pour celles qui sont créées par le Groupe lui-même.

La durée d'amortissement est déterminée en fonction de la durée d'utilité de l'immobilisation et de ses composants. Cette durée est révisable annuellement lors de l'établissement du plan à moyen terme ; une dépréciation est comptabilisée au cas par cas pour les immobilisations qui doivent être mises au rebut.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire sur la durée d'utilité attendue de chaque composant. Les durées d'utilité retenues sont :

- constructions et agencements 10 à 25 ans ;
- installations techniques, gros outillage 5 à 20 ans ;
- autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans.

Les contrats de location-financement sont enregistrés en immobilisations à l'actif du bilan, et la dette correspondante est inscrite en dette financière au passif du bilan.

m. Dépréciation des actifs immobilisés

Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication qu'un actif a perdu de la valeur.

En pareille situation, le Groupe fait une estimation de la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT. Une perte de valeur, précédemment comptabilisée, est reprise uniquement en cas de changement dans les hypothèses retenues aux fins de détermination de la valeur recouvrable de l'actif. La reprise est limitée de sorte que la valeur comptable de l'actif n'excède pas sa valeur recouvrable et ne soit pas supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

Pour les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ou pour toutes les immobilisations qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est systématiquement estimée chaque année à date fixe (test de dépréciation annuel).

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. Elle est déterminée pour chaque actif pris isolément, à moins que l'actif ne génère des flux de trésorerie largement dépendants d'autres actifs ou groupe d'actifs, ce qui est le cas des écarts d'acquisition, qui sont testés au niveau de chaque division/*business unit*.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son UGT est supérieure à sa valeur recouvrable. Une perte de valeur au titre d'une UGT ou d'un regroupement d'UGT est, d'abord, affectée à la réduction de la valeur comptable de tout écart d'acquisition affecté à l'UGT ou à un regroupement d'UGT, puis à la réduction des valeurs comptables des autres actifs de l'UGT ou du regroupement d'UGT au prorata de la valeur comptable de chaque actif.

n. Stocks

Stocks magasins non affectés aux programmes

Les stocks magasins non affectés aux programmes sont valorisés en totalité selon la méthode du coût d'achat unitaire moyen pondéré (CUMP).

Une dépréciation est constituée lorsque leur coût de revient est supérieur à la valeur de réalisation, notamment en raison de l'absence d'utilité avérée ou d'obsolescence.

Stocks magasins affectés aux programmes

Les stocks magasins affectés aux programmes sont comptabilisés à leur valeur d'entrée et sont inclus dans les coûts à terminaison des programmes.

o. Revenus

Contrats de construction (IAS 11)

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité d'utilisation.

En fonction de ses caractéristiques, un contrat commercial notifié peut soit directement correspondre à un contrat de construction, soit être segmenté en plusieurs contrats de construction, soit être combiné à un autre contrat commercial en cours d'exécution pour former le périmètre du contrat de construction sur lequel seront reconnus les produits et charges correspondants.

Les produits et charges d'un contrat de construction ainsi définis sont enregistrés selon la méthode de l'avancement technique.

Les pénalités de retard ou relatives à la mauvaise exécution du contrat sont comptabilisées en diminution des revenus au fur et à mesure de l'avancement des contrats de construction concernés, lorsque le Groupe estime probable que ces pénalités seront retenues par le client.

Toute perte probable sur un contrat en cours ou en carnet est provisionnée intégralement dès qu'elle est connue.

Les frais généraux commerciaux, administratifs et financiers sont directement reconnus en charge au moment de leur survenance.

L'estimation des travaux restant à effectuer ne tient compte des produits résultant de réclamations présentées que lorsqu'il est très probable que celles-ci seront acceptées par le client.

Les paiements partiels reçus sur contrat de construction sont imputés sur les actifs du contrat. Les paiements partiels reçus, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont présentés en « Avances et acomptes reçus » au passif du bilan.

Les montants cumulés des coûts encourus et des profits comptabilisés, diminués des pertes comptabilisées et des facturations intermédiaires, sont déterminés contrat de construction par contrat de construction. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif du bilan dans le poste « Contrats de construction : actif » et s'il est négatif, il est comptabilisé au passif du bilan dans le poste « Contrats de construction : passif ».

Pour les contrats dont le taux d'avancement technique a atteint 100 % mais qui sont toujours en période de garantie, les provisions pour garanties sont reclassées dans les comptes des provisions pour risques et charges.

Ventes de biens et services (IAS 18)

Les revenus liés à la vente de biens et de services, ainsi que les produits de redevances et de licences, sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques futurs iront au Groupe et lorsqu'ils peuvent être évalués de façon fiable.

La reconnaissance du revenu est concomitante au transfert des principaux risques et avantages à l'acheteur.

Les provisions pour pertes à terminaison, garanties et litiges fournisseurs sont constatées dans les comptes des provisions en appliquant le pourcentage d'avancement aux montants à terminaison de ces provisions.

p. Résultat opérationnel courant/EBITA

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte :

- de l'effet des restructurations ;
- des pertes de valeur sur des actifs immobilisés (hors exploitation) ;
- des autres résultats opérationnels provenant d'événements non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

L'EBITA (*Earnings Before Interests Taxes and Amortization* ou résultat opérationnel ajusté) correspond au résultat d'exploitation hors amortissement des écarts d'acquisition.

Bridge ROC/EBITA

	12/2016	12/2015
Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation	80,1	49,2
Quote-part de résultat opérationnel des SME	1,8	1,7
Autres produits opérationnels	17,6	81,9
Autres charges opérationnelles	(10,0)	(74,6)
EBITA	89,5	58,2

q. Opérations en devises

Les opérations libellées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date des transactions.

Les postes du bilan sont convertis au taux de clôture et les postes du compte de résultat, ainsi que ceux du tableau de flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de la période.

r. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie est composée des montants en caisses et des comptes bancaires. Elle est complétée des équivalents de trésorerie qui correspondent à la trésorerie investie sur des placements sans risque et à court terme. À cet effet, le Groupe choisit principalement des OPCVM, des certificats de dépôts, des comptes à terme dotés d'une option de sortie et des produits de taux dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois.

Dans le cas de placements investis sur des OPCVM, ceux-ci seront qualifiés d'équivalents de trésorerie s'ils appartiennent à la catégorie « Monétaire euro » telle que définie par l'Autorité des marchés financiers.

Dans le cas de placements investis sur des certificats de dépôts et des produits de taux, ceux-ci seront qualifiés d'équivalents de trésorerie si leur échéance à l'origine est inférieure ou égale à trois mois.

Les placements qui ne respectent pas ces critères de comptabilisation en équivalents de trésorerie, ainsi que ceux nantis, seront comptabilisés au sein des autres actifs financiers.

La ligne de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie représente le solde de trésorerie et équivalent de trésorerie du bilan diminué des concours bancaires.

Les placements, qu'ils soient classés ou non en équivalents de trésorerie, sont évalués selon la méthode du coût amorti à l'exception des BMTN structurés et des OPCVM valorisés à la juste valeur communiquée par les banques.

s. Avantages au personnel

Avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements envers le personnel en matière d'indemnités de fin de carrière, correspondant à des avantages postérieurs à l'emploi, sont provisionnés en totalité, nets des actifs financiers du régime destinés à couvrir ces engagements. Conformément à la norme IAS 19, les engagements

du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées, appliquée à l'ensemble de la population sous statut privé (hors personnel détaché).

Cette méthode repose sur des lois de projection portant entre autres sur :

- les salaires de fin de carrière. Leur évaluation intègre l'ancienneté des salariés, leur niveau de salaire et leur progression de carrière ;
- les âges de départ à la retraite, déterminés en fonction de l'âge probable d'entrée dans la vie active par collège de salariés ainsi que de l'allongement progressif de la durée d'assurance au régime général de la Sécurité sociale ;
- l'évolution des effectifs, dont l'estimation repose sur la table de mortalité TGH-TGF et sur un taux de rotation résultant de l'observation statistique du comportement des salariés.

Le mode de calcul des engagements est le suivant :

- ils sont évalués au prorata de l'ancienneté en fin d'exercice ;
- ils sont actualisés ;
- ils sont déterminés en fonction des conditions les plus favorables entre les indemnités prévues par la convention collective de la métallurgie et les accords d'entreprise pour les salariés de l'UES.

Conformément à la norme IAS 19, appliquée au 1^{er} janvier 2013 :

- les écarts actuariels antérieurs sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » (non recyclable dans le compte de résultat).

En effet, la norme supprime l'option de comptabiliser les écarts actuariels selon la méthode du corridor ;

- les effets des changements de régimes sont intégralement comptabilisés dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle ils sont intervenus ;
- le rendement attendu des actifs de couverture des régimes de retraite est évalué en utilisant le même taux que le taux d'actualisation des passifs sociaux.

L'engagement est couvert en partie par des actifs financiers souscrits auprès d'une compagnie d'assurances.

Autres avantages à long terme

Provisions pour médailles du travail

Les gratifications pour médailles du travail, correspondant à des avantages à long terme, sont attribuées dans certaines sociétés du Groupe sous réserve d'une ancienneté minimum, pour chaque catégorie, au sein de la société. Ainsi, pour faire

valoir leurs droits, les salariés de la société DCNS doivent justifier d'au moins dix ans d'ancienneté au sein de la société, conformément à l'accord d'entreprise du 11 mai 2004, complété des avenants relatifs aux personnels des sociétés absorbées au 30 septembre 2009.

Conformément à la norme IAS 19, les engagements envers le personnel au titre des primes pour médailles du travail sont évalués selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées et correspondent à la valeur actuelle probable des indemnités à venir lorsque le salarié a atteint les différents niveaux d'ancienneté. Un prorata à l'ancienneté est appliqué.

Provisions pour rentes

Les rentes d'accident du travail versées aux ouvriers de l'État mis à la disposition de l'entreprise nationale résultant des accidents du travail ou de maladies professionnelles survenus à l'occasion ou par le fait du service rendu pendant la durée de la mise à la disposition de l'entreprise nationale sont versées par l'État et remboursées par l'entreprise nationale jusqu'à extinction de la dette.

À ce titre, toute rente ou maladie professionnelle égale ou supérieure à un taux d'incapacité permanente de 10 % sont des rentes viagères qui sont donc provisionnées pour répondre à l'engagement du Groupe. Le calcul de ces rentes est soumis au code de la Sécurité sociale.

Provisions pour CET Senior

Ce dispositif permet à tout salarié ayant 50 ans ou plus d'épargner des jours de congés, lui permettant d'anticiper son départ en retraite.

Chaque salarié peut déposer sur son compte jusqu'à 10 jours de congés par an sur ce dispositif, avec un maximum de 130 jours au total.

Provisions relatives à l'accord GPEC

Ce régime est ouvert à tous les salariés ayant au moins cinq ans d'ancienneté dans le Groupe.

Le tableau ci-dessous détaille les modalités générales de ce dispositif :

Taux de salaire maintenu	Temps effectif après GPEC			
	80%	70%	60%	50%
Temps effectif	91%			80%
avant GPEC	90%	80%		72%
	80%		69%	64%

Un salarié à temps plein, qui, après souscription du dispositif a un temps effectif de travail à 80 %, aura son salaire maintenu à hauteur de 91 %.

L'entreprise prend en charge les cotisations employées et employeur sur la partie du salaire non versée.

Les deux dispositifs ne sont pas cumulatifs. Le salarié doit choisir entre le CET Senior ou l'accord GPEC.

t. Offre réservée aux salariés (ORS)

Dans le cadre de l'entrée de Thales au capital de DCNS SA à hauteur de 25 % en 2007, puis à hauteur de 35 % en 2011, deux

offres ont été réservées aux salariés du Groupe pour acquérir des actions de DCNS.

Ces offres ont été assimilées à des paiements fondés sur des actions qui se dénoueront en trésorerie. En effet, ces offres présentent un caractère avantageux pour les salariés qui se voient proposer une décote et des actions gratuites de la part de l'État français et un abondement de la part du Groupe. Ce dernier assure lui-même la liquidité de l'opération en prévoyant un mécanisme de rachat de ses propres actions auprès des salariés qui en feront la demande.

La dette correspondant à l'obligation de rachat des actions par le Groupe est réévaluée chaque année sur la base d'une valorisation de l'action par un groupe d'experts indépendants. La variation de valeur de cette dette est comptabilisée en résultat financier.

u. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat, sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas, il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de l'exercice, déduction faite des différents crédits d'impôt, dont notamment le crédit d'impôt recherche, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés par le législateur à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des exercices antérieurs.

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et des passifs et leurs bases fiscales. La recouvrabilité des actifs d'impôt différé est appréciée sur la base des données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacun des périmètres fiscaux considérés.

La baisse de l'impôt courant prévue en 2020 implique une réévaluation à 28,9 % des différences temporaires utilisées après le 31 décembre 2019. Par mesure de simplification, les différences temporaires concernées sont les provisions actuarielles.

La contribution additionnelle à l'impôt sur les sociétés au titre des montants distribués (dite « taxe sur les dividendes ») instaurée par la seconde loi de finance rectificative d'août 2012 est comptabilisée, conformément à IAS 12, comme un élément relatif à la charge d'impôt du Groupe.

La contribution exceptionnelle est supprimée au titre de l'exercice 2016 (elle s'élevait à 10,7 % en 2015).

v. Résultat par action ordinaire

Le résultat net par action ordinaire s'obtient en divisant le résultat net attribuable aux porteurs d'actions ordinaires, part du Groupe, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat net par action ordinaire dilué s'obtient en divisant le résultat net attribuable aux porteurs d'actions ordinaires,

part du Groupe, corrigé de l'impact des instruments dilutifs, par le nombre moyen pondéré d'actions attribuable aux porteurs d'actions ordinaires en circulation, corrigé du nombre d'instruments dilutifs qui sont réputés avoir été exercés.

I.4. Sociétés contrôlées exclusivement, conjointement ou en influence notable

Les périmètres de consolidation retenus au cours des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 sont les suivants :

(en pourcentages)	Contrôle au 31/12/2016	Contrôle au 31/12/2015	Intérêts au 31/12/2016	Intérêts au 31/12/2015
Société mère				
DCNS SA (France)				
Contrôle exclusif				
Armaris Quater SAS (France)	100	100	100	100
DCN International SA (France)	100	100	100	100
DCNS Actionnariat SAS (France)	100	100	100	100
DCNS Coopération SA (Belgique)	100	100	100	100
DCNS Energies SAS (France) ⁽⁴⁾	58	100	58	100
DCNS Far East PLC (Singapour)	100	100	100	100
DCNS India LLC (Inde)	100	100	100	100
DCNS Malaisie (Malaisie)	100	100	100	100
DCNS Participations (France) ⁽³⁾	100	-	100	-
DCNS Support SAS (France)	100	100	100	100
MO PA2 SAS (France)	100	100	100	100
Sirehna SA (France)	100	100	100	100
Openhydro (Irlande) ⁽⁴⁾	62	62	36	62
DCNS do Brasil (Brésil) ⁽¹⁾	100	100	100	100
Prosint (Brésil) ⁽¹⁾	100	100	100	100
DCNS Energia Marina Spa (Chili) ⁽⁴⁾	75	-	44	-
DCNS Australie Pty Ltd (Australie) ⁽²⁾	100	100	100	100
Influence notable				
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD (Malaisie)	40	40	40	40
Défense Environnement Services SAS (France)	49	49	49	49
Eurosysnav SAS (France)	50	50	50	50
Horizon SAS (France)	50	50	50	50
Itaguai Construções Navais SA (Brésil)	41	41	41	41
Kership SAS (France)	45	45	45	45
Winacelles SAS (France)	34	34	34	34
Principia SAS (France)	33	33	33	33

(1) Société consolidée selon la méthode l'intégration globale depuis le 1^{er} janvier 2015.

(2) Société consolidée selon la méthode l'intégration globale depuis le 1^{er} novembre 2015.

(3) Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale depuis le 1^{er} septembre 2016.

(4) Modifications des pourcentages de contrôle et d'intérêt depuis le 17 décembre 2016.

II. COMPTE DE RÉSULTAT

II.5. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 s'élève à 3 191,2 millions d'euros (3 038,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015).

La part de ce chiffre d'affaires réalisée en France est de 1 986,1 millions d'euros (1 555,3 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015).

	2016	2015
Contrats de construction	3 023,9	2 863,8
Ventes de biens et de services	167,3	175,0
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 191,2	3 038,8

II.6. Résultat opérationnel

a. Effectifs et coûts des personnels propres et personnels mis à disposition

	2016	2015
Salaires et traitements (charges sociales comprises) des personnels propres	(820,2)	(783,7)
Charges de retraites et autres avantages à long terme	(3,8)	(4,4)
Mise à disposition de personnels par l'État	(208,4)	(222,5)
Autres	(15,4)	(11,0)
TOTAL	(1 047,8)	(1 021,6)

Les charges de personnels propres et les coûts des personnels mis à disposition sont comptabilisés dans le compte de résultat dans les postes opérationnels suivants :

- coûts des ventes ;
- frais de recherche et développement ;
- frais commerciaux ;
- frais généraux et administratifs.

L'effectif moyen, en équivalent temps plein, des sociétés du Groupe, intégrées globalement et proportionnellement, est détaillé dans le tableau ci-dessous :

	2016	2015
Cadres	5 424	5 464
Agents de maîtrise et techniciens	3 839	3 772
Ouvriers et employés	3 154	3 453
TOTAL SOCIÉTÉS FRANÇAISES INTÉGRÉES GLOBALEMENT	12 417	12 689
Autres sociétés intégrées du Groupe	277	264
TOTAL EFFECTIFS	12 694	12 953
Dont personnel mis à disposition de l'entreprise	3 100	3 407

b. Frais de recherche et développement

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les frais de recherche et développement autofinancés se sont élevés à 113,8 millions d'euros (94 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015).

Ces frais de recherche et développement correspondent aux frais de recherche et développement bruts encourus par le Groupe, et ceux qui remplissent les critères d'activation (cf. note 3-i).

	2016	2015
Frais de recherche et développement bruts	(113,8)	(94,0)
Coûts activés	10,2	6,3
Écart de conversion	(0,7)	-
Amortissement des frais de recherche et développement capitalisés	-	-
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	(104,3)	(87,7)

c. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, dans le cadre de leur mission d'audit légal, les honoraires du collège des Commissaires aux Comptes se sont élevés à 1,2 million d'euros.

d. Autres produits opérationnels

	2016	2015
Plan de compétitivité/restructuration ⁽¹⁾	17,5	1,7
Écarts de première consolidation ⁽²⁾	-	0,2
Programme BPC Russie ⁽³⁾	-	80,0
Autres éléments non usuels	0,1	-
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	17,6	81,9

(1) Au 31 décembre 2016, la provision pour restructuration/plan de compétitivité a été reprise à hauteur de 17,5 millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2015, un écart de première consolidation a été constaté suite à l'entrée au périmètre de DCNS do Brasil pour 0,5 million d'euros et de Prosin pour (0,3) million d'euros.

(3) Au 31 décembre 2015, la prise en compte de l'indemnisation acquise à date par la Coface sur le programme BPC Russie a généré un produit de 80 millions d'euros.

e. Autres charges opérationnelles

	2016	2015
Plan de compétitivité/restructuration ⁽¹⁾	(4,4)	(1,7)
Perte de valeur des actifs immobilisés ⁽²⁾	-	(23,3)
Plan d'adaptation de l'emploi ⁽³⁾	-	(49,6)
Provision pour risques ⁽⁴⁾	(2,9)	-
Créance Pakistan ⁽⁵⁾	(2,3)	-
Autres	(0,4)	-
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(10,0)	(74,6)

(1) Au 31 décembre 2016, le coût du plan de compétitivité/restructuration engagé par DCNS s'élève à (4,4) millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2015, *L'Adroit* (18,6 millions d'euros) ainsi que l'immobilier des sites Le Mourillon (4,1 millions d'euros) et Brest (0,6 million d'euros) ont été dépréciés de manière exceptionnelle.

(3) Au 31 décembre 2015, une provision de 49,6 millions d'euros a été passée dans le cadre du plan d'adaptation pour l'emploi.

(4) Au 31 décembre 2016, le groupe DCNS a constitué une provision pour risques pour (2,9) millions d'euros.

(5) Au 31 décembre 2016, une charge concernant les créances détenues sur le Pakistan a été enregistrée pour (2,3) millions d'euros.

II.7. Résultat financier

Le produit des placements financiers correspond aux intérêts reçus par le Groupe sur ses placements de trésorerie (32,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 23,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2015). Il comprend des produits Sofrantem pour 18,7 millions d'euros.

a. Autres produits financiers

	2016	2015
Variation de juste valeur des placements financiers	0,9	-
Variation de juste valeur des instruments financiers (change et options à terme)	2,1	-
Variation de la dette ORS	-	4,3
Dividendes reçus	1,4	3,3
Intérêts moratoires clients	0,9	1,0
Gain de change	22,2	18,3
Reprise de dépréciations sur provisions avantages à long terme	-	-
Reprise de dépréciations d'actifs financiers	3,8	0,6
Revenus des équivalents de trésorerie	-	-
Autres produits	2,9	4,3
AUTRES PRODUITS FINANCIERS	34,2	31,8

b. Autres charges financières

	2016	2015
Variation de juste valeur des placements financiers	-	(2,4)
Variation de juste valeur des instruments financiers (change et options à terme)	-	(4,6)
Variation de la dette ORS	(1,4)	-
Intérêts moratoires fournisseurs	(0,5)	(0,5)
Perte de change	(22,2)	(18,3)
Dotation de dépréciation sur provisions avantages à long terme	-	-
Dotation de dépréciation d'actifs financiers/Provisions (1)	(10,0)	(2,5)
Intérêts sur emprunts	(2,5)	(0,3)
Autres charges	(0,3)	(0,9)
AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	(36,9)	(29,5)

(1) Sur l'exercice 2016, les titres Sofema et Sofresa ont été dépréciés à hauteur de (4,8) millions d'euros ; l'impact du changement de taux d'actualisation sur les engagements de retraite est de (3) millions d'euros.

II.8. Impôt sur le résultat

a. Analyse de la charge d'impôt

	2016	2015
Impôt courant	(31,4)	(16,1)
Variation d'impôts différés	2,2	(5,2)
Autres	-	-
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	(29,2)	(21,3)

La variation d'impôt différé comprend une charge de 5,9 millions d'euros correspondant à l'anticipation de la baisse du taux d'impôt courant sur les provisions actuarielles.

b. Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle

	2016	2015
Résultat net de l'exercice	87,5	58,4
Impôt sur le résultat	(29,2)	(21,3)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	2,6	3,5
Résultat avant impôt	114,0	76,2
Charge d'impôt théorique au taux de 34,43 %	(39,3)	(26,2)
CIR	20,2	7,6
Contribution exceptionnelle ⁽¹⁾	–	(3,0)
Contribution dividendes ⁽²⁾	–	–
Variation de taux d'impôt ⁽³⁾	(5,9)	–
Autres différences permanentes ⁽⁴⁾	(4,2)	0,3
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	(29,2)	(21,3)
<i>Taux effectif d'impôt</i>	<i>25,6 %</i>	<i>27,9 %</i>

(1) La contribution exceptionnelle est supprimée en 2016 (10,7 % en 2015).

(2) La contribution dividendes s'élève à 3 % des dividendes versés. Il n'y a pas d'impact en 2016.

(3) La variation de taux d'impôt différé a un effet de (5,9) millions d'euros.

(4) Les autres différences permanentes sont principalement composées des différences permanentes imposées à 34,43 % et des impositions à taux réduit.

c. Impôts différés au bilan

	31/12/2016	31/12/2015
Impôts différés actifs	198,5	183,3
Impôts différés passifs	5,2	(1,1)
SOLDE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	193,3	182,2

Les entités fiscales du Groupe incluent notamment le groupe d'intégration fiscale de la société DCNS, composé de toutes les sociétés françaises intégrées globalement détenues à plus de 95 % (cf. note 4).

Au 31 décembre 2016, 70,3 millions d'euros de déficit reportable ont été imputés au sein de DCNS SA. Les déficits reportables d'OH et ES Finlande n'ont pas été activés.

II.9. Résultat par action

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, aucune nouvelle action ordinaire n'a été émise par le Groupe. Aussi, le calcul du résultat par action se base sur un nombre moyen d'actions ordinaires du Groupe en circulation, de respectivement 55 838 232 actions et 55 808 902 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, après prise en compte des rachats d'actions propres.

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, aucun instrument dilutif n'a été mis en circulation, aussi le résultat par action dilué est égal au résultat par action.

Les dispositions statutaires prévoient que la moitié du dividende distribué revienne aux porteurs d'actions de préférence de catégorie A jusqu'à complet paiement d'un montant de 300 millions d'euros qui porte intérêts capitalisés au taux de 4,76 %, et que le solde soit partagé entre tous les porteurs d'actions. Aussi, le numérateur est égal à la moitié du résultat net et le dénominateur au nombre moyen des titres en circulation, soit respectivement 55 838 232 actions et 55 808 902 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 (cf. note 16 sur les capitaux propres).

	2016	2015
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	94,3	68,4
Quote-part attribuable aux porteurs d'actions ordinaires (en millions d'euros)	47,1	34,2
Nombre d'actions ordinaires en circulation (en millions d'actions)	55,8	55,8
RÉSULTAT NET PAR ACTION ET PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)	0,84	0,61

III. ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION

III.10. Immobilisations incorporelles et corporelles

a. Valeurs brutes

	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Autres	31/12/2016
Concessions, brevets et droits assimilés	150,4	8,8	(8,0)	-	151,1
Écarts d'évaluation ⁽¹⁾	226,7	-	-	-	226,7
Frais de recherche et développement ⁽²⁾	21,3	10,2	-	(0,7)	30,8
Autres immobilisations incorporelles	9,0	15,0	-	-	24,0
Immobilisations incorporelles	407,4	34,0	(8,0)	(0,7)	432,6
Terrains	31,8	-	(0,2)	-	31,6
Constructions	159,8	39,6	(1,3)	-	198,0
Installations techniques et aménagements	356,4	21,7	(3,5)	-	374,6
Autres immobilisations corporelles	644,5	12,0	(13,8)	3,8	645,6
Immobilisations corporelles	1 192,5	73,3	(18,8)	3,8	1 249,9
VALEURS BRUTES	1 599,9	107,3	(26,9)	3,1	1 682,5

	31/12/2014 retraité	Acquisitions	Cessions	Autres	31/12/2015
Concessions, brevets et droits assimilés	137,2	13,3	(0,1)	-	150,4
Écarts d'évaluation	261,7	-	-	(35,0)	226,7
Frais de recherche et développement	15,0	6,3	-	-	21,3
Autres immobilisations incorporelles	5,3	3,7	-	-	9,0
Immobilisations incorporelles	419,2	23,3	(0,1)	(35,0)	407,4
Terrains	31,8	-	-	-	31,8
Constructions	148,2	17,8	-	(6,2)	159,8
Installations techniques, matériel et outillage	336,7	23,0	(3,1)	(0,2)	356,4
Autres immobilisations corporelles	557,7	81,6	(1,7)	6,9	644,5
Immobilisations corporelles	1 074,4	122,4	(4,8)	0,5	1 192,5
VALEURS BRUTES	1 493,6	145,7	(4,9)	(35,5)	1 599,9

(1) Les écarts d'évaluation au 31 décembre 2014 correspondent aux actifs incorporels reconnus lors de l'acquisition des titres TNF (202,8 millions d'euros) et OpenHydro Ltd (58,9 millions d'euros).

Au 31 décembre 2015, la mise au rebut de la technologie de TNF (totalement amortie) se traduit en « Autres mouvements » pour 35 millions d'euros (en brut et en amortissement).

(2) Les frais de recherche et développement capitalisés correspondent aux coûts encourus par le groupe OpenHydro depuis la prise de contrôle par DCNS et répondant aux critères tels que présentés dans la note 3-i « Frais de recherche et développement » pour 10,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Conformément à la norme IAS 36, un test de dépréciation a été réalisé sur les immobilisations incorporelles non amorties ne révélant aucun indice de perte de valeur.

b. Amortissements et dépréciations

	31/12/2015	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2016
Concessions, brevets et droits assimilés	(105,6)	(19,8)	–	4,3	(121,1)
Écarts d'évaluation	(161)	(3,1)	–	–	(164,1)
Immobilisations incorporelles	(266,6)	(22,9)	–	4,3	(285,2)
Constructions	(62,7)	(7,9)	–	1,1	(69,5)
Installations techniques, matériel et outillage	(244,2)	(27,5)	3,5	2,7	(265,4)
Autres immobilisations corporelles	(284,2)	(43,2)	4,1	9,2	(314,1)
Immobilisations corporelles	(591,1)	(78,6)	7,6	13,0	(649,1)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(857,7)	(101,5)	7,6	17,3	(934,3)

	31/12/2014 retraité	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2015
Concessions, brevets et droits assimilés	(85,9)	(19,9)	–	0,2	(105,6)
Écarts d'évaluation	(189,7)	(6,3)	–	35,0	(161)
Frais de recherche et développement	–	–	–	–	–
Autres immobilisations incorporelles	–	–	–	–	–
Immobilisations incorporelles	(275,6)	(26,2)	–	35,2	(266,6)
Constructions	(55,6)	(7,3)	–	0,1	(62,7)
Installations techniques, matériel et outillage	(202,8)	(45,2)	1,2	2,6	(244,2)
Autres immobilisations corporelles	(242,5)	(42,9)	–	1,2	(284,2)
Immobilisations corporelles	(500,9)	(95,4)	1,2	4,0	(591,1)
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	(776,5)	(121,6)	1,2	39,2	(857,7)

c. Valeurs nettes

	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Dépréciations	Autres	31/12/2016
Concessions, brevets et droits assimilés	44,8	8,8	(3,8)	(19,8)	-	-	30,0
Écarts d'évaluation	65,7	-	-	(3,1)	-	-	62,6
Frais de recherche et développement	21,3	10,2	-	-	-	(0,7)	30,8
Autres immobilisations incorporelles	9,0	15,0	-	-	-	-	24,0
Immobilisations incorporelles	140,8	34,0	(3,8)	(22,9)	-	(0,7)	147,4
Terrains	31,8	-	(0,2)	-	-	-	31,6
Constructions	97,1	39,6	(0,6)	(7,7)	(0,2)	0,4	128,6
Installations techniques, matériel et outillage	112,2	21,7	(0,9)	(24,2)	0,3	0,2	109,3
Autres immobilisations corporelles	360,3	11,0	(4,1)	(42,1)	3,0	3,3	331,3
Immobilisations corporelles	601,4	72,3	(5,7)	(74,1)	3,1	3,9	600,8
VALEURS NETTES	742,2	106,3	(9,5)	(97,0)	3,1	3,2	748,2

	31/12/2014 retraité	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Dépréciations	Autres	31/12/2015
Concessions, brevets et droits assimilés	51,3	13,4	-	(19,9)	-	-	44,8
Écarts d'évaluation	72,0	1,9	-	(6,2)	-	(2,0)	65,7
Frais de recherche et développement	15,0	6,3	-	-	-	-	21,3
Autres immobilisations incorporelles	5,3	3,7	-	-	-	-	9,0
Immobilisations incorporelles	143,6	25,3	-	(26,1)	-	(2,0)	140,8
Terrains	31,8	-	-	-	-	-	31,8
Constructions	92,6	17,8	-	(6,8)	(4,5)	(2,0)	97,1
Installations techniques, matériel et outillage	133,9	23,0	(0,6)	(25,7)	(18,1)	(0,3)	112,2
Autres immobilisations corporelles	315,2	81,6	(0,2)	(38,9)	(0,2)	2,8	360,3
Immobilisations corporelles	573,5	122,4	(0,8)	(71,4)	(22,8)	0,5	601,4
VALEURS NETTES	717,1	147,7	(0,8)	(97,5)	(22,8)	(1,5)	742,2

III.11. Écarts d'acquisition

	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2016
DCNS (ex-DCN Log juin 2003)	11,4	-	-	-	11,4
DCNS (ex-Armaris mars 2007)	207,5	-	-	-	207,5
DCNS (ex-TNF mars 2007)	163,9	-	-	-	163,9
Open Hydro (mars 2013)	-	-	-	-	-
ÉCARTS D'ACQUISITION	382,8	-	-	-	382,8

	31/12/2014 retraité	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2015
DCNS (ex-DCN Log juin 2003)	11,4	-	-	-	11,4
DCNS (ex-Armaris mars 2007)	207,5	-	-	-	207,5
DCNS (ex-TNF mars 2007)	163,9	-	-	-	163,9
Open Hydro (mars 2013)	-	-	-	-	-
ÉCARTS D'ACQUISITION	382,8	-	-	-	382,8

III.12. Investissements dans des entreprises associées

a. Part du Groupe dans la situation nette et le résultat des entreprises associées

	Situation nette fin de période			Résultat
	31/12/2016	31/12/2015	2016	2015
Principia	1,3	1,1	0,2	0,4
Alderney Renewable Energy ⁽¹⁾	7,9	9,2	(1,4)	(0,7)
Horizon ⁽²⁾	-	1,0	-	-
Eurosystnav ⁽²⁾	1,5	2,1	-	0,1
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD (Malaisie) ⁽²⁾	3,5	2,9	0,6	(0,1)
Itaguaí Construções Navais SA (Brésil) ⁽²⁾	3,8	1,1	5,8	3,7
Défense Environnement Services SAS (France) ⁽²⁾	0,6	1,0	0,3	0,5
Winacelles SAS (France) ⁽²⁾	(0,9)	(0,8)	(0,1)	-
Kership SAS (France) ⁽²⁾	1,0	1,2	(0,2)	(0,4)
TOTAL	18,7	18,8	5,2	3,5

(1) La participation dans la société Alderney Renewable Energy (« ARE ») est comptabilisée par la méthode de la mise en équivalence par le biais d'OpenHydro, qui en est l'actionnaire à hauteur de 38 %.

(2) Sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1^{er} janvier 2014 (normes IFRS 10 et 11).

b. Évolution du poste « Titres de participation mis en équivalence »

	31/12/2016	31/12/2015
Titres mis en équivalence au 1 ^{er} janvier	21,2	25,4
Résultat des sociétés mises en équivalence	4,3	3,5
Distribution de dividendes	(4,6)	(8,2)
Écart de conversion	(1,1)	0,4
Mouvements de périmètre	(0,1)	0,1
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	19,7	21,2

III.13. Stocks et en-cours

	31/12/2016	31/12/2015
Matières premières et marchandises	482,9	480,9
En-cours (hors contrats de construction)	57,0	78,2
Produits finis et semi-finis	-	-
Valeurs brutes	539,9	559,1
Dépréciations	(34,7)	(55,7)
STOCKS ET EN-COURS	505,3	503,4

Les en-cours ne concernent que les contrats de ventes de biens et de services (contrats comptabilisés suivant la norme IAS 18).

III.14. Contrats de construction

	31/12/2016	31/12/2015
Contrats de construction : actif	455,1	1 240,4
Contrats de construction : passif	(550,6)	(471,7)
CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS	(95,5)	768,7

	31/12/2016	31/12/2015
Cumul des coûts encourus et des profits (ou pertes) comptabilisés	22 661,1	22 353,4
Facturations intermédiaires	(22 756,6)	(21 504,7)
CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS	(95,5)	768,7

Les contrats de construction font l'objet d'une comptabilisation à l'avancement technique selon les modalités décrites dans la note 3-n et en fonction de l'estimation la plus probable du résultat à terminaison de chaque contrat.

	31/12/2016	31/12/2015
Travaux en cours sur contrats de construction	417,0	345,4
Factures à établir sur contrats de construction	7 245,7	7 693,3
Charges constatées d'avance	(0,1)	-
Provisions pour pertes à terminaison	(4,2)	(7,0)
Autres provisions sur affaires	(41,2)	(36,8)
Avances et acomptes reçus sur contrats de construction	(7 019,6)	(6 536,7)
Fournisseurs sur contrats de construction (en-cours créditeurs)	(574,0)	(498,9)
Produits constatés d'avance	(118,9)	(190,6)
CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS	(95,5)	768,7

III.15. Clients et autres créances

	31/12/2016	31/12/2015
Clients, valeur brute	1 104,9	1 694,5
Clients, dépréciation	(10,2)	(11,6)
Clients	1 094,7	1 682,9
Créances fiscales (hors impôt courant)	67,0	49,0
Créances sociales	85,0	36,1
Créances fiscales et sociales	152,0	85,1
Charges constatées d'avance	37,5	33,0
Autres créances, valeur brute	87,3	188,3
Autres créances, dépréciation	-	(0,2)
Autres créances, valeur nette	124,7	221,1
CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	1 371,5	1 989,1

III.16. Capitaux propres

a. Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social de la société mère est constitué de 56 299 700 actions ordinaires et de 300 actions de préférence de catégorie A. Conformément aux dispositions statutaires, chaque action de préférence de catégorie A donne droit au versement d'un dividende prioritaire.

Chaque action, ordinaire ou de préférence, est d'un montant nominal de 10 euros.

Au 31 décembre 2016, les actions sont réparties comme suit :

	Actions ordinaires	Actions de préférence	Total	%
État français	35 179 741	300	35 180 041	62,49 %
Thales	19 705 000	-	19 705 000	35,00 %
FCPE Actions DCNS	923 861	-	923 861	1,64 %
Actions propres	491 098	-	491 098	0,87 %
TOTAL	56 299 700	300	56 300 000	100 %

Il n'existe aucun autre titre en circulation donnant accès au capital de la société DCNS.

b. Distribution

L'Assemblée générale ordinaire du 18 mars 2016 a décidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, d'affecter le résultat bénéficiaire en report à nouveau à l'effet d'apurer une partie des pertes antérieures.

Aucune distribution de dividendes n'a été réalisée au titre de cet exercice.

c. Variations de justes valeurs des actifs et passifs financiers directement reconnus en capitaux propres

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a enregistré une hausse de 19 millions d'euros liée à la revalorisation des titres Areva TA selon la norme IAS 28.

d. Variations de juste valeur de la réserve de couverture de flux de trésorerie

Au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, le Groupe a enregistré une baisse de 1 million d'euros de ses réserves de couverture de flux de trésorerie (hausse de 12,9 millions d'euros en 2015, liée à la mise en place de la comptabilité de couverture au 1^{er} janvier 2015).

Au 1^{er} janvier 2015, l'efficacité des instruments de couverture mis en place sur les programmes Arabie a été documentée. Ainsi, les variations de juste valeur provenant de la variation des cours spot entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016 sont comptabilisées en réserve de couverture des flux de trésorerie.

La marge à terminaison des contrats concernés par ces couvertures est valorisée en utilisant, pour les coûts en devises couverts, le cours en vigueur en date de documentation de la relation de couverture (soit 1 EUR = 1,2141 USD pour les contrats Arabie).

e. Écarts de conversion (filiales étrangères)

Conformément à la note 3-e, ce poste inclut les différences provenant de la conversion des états financiers des sociétés étrangères établie sur la base des cours de clôture et cours moyens.

Les sociétés du Groupe n'utilisant pas l'euro comme monnaie fonctionnelle sont DCNS Far East (dollar singapourien – SGD), Itaguai Construções Navais, Prosin et DCNS do Brasil (réal brésilien – BRL), Boustead DCNS Naval (ringgit malaisien – MYR), DCNS India (roupie indienne – INR),

DCNS Malaysia (ringgit malaisien – MYR) et DCNS Australie Pty Ltd (dollar australien – AUD).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, la variation des réserves de conversion du Groupe a augmenté de 1,2 million d'euros (variation de 0,1 million d'euros en 2015).

f. Actions propres

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, respectivement 77 350 et 29 330 actions propres ont été rachetées par la société DCNS Actionnariat (détenue à 100 % par le Groupe) dans le cadre de la garantie de rachat d'actions aux salariés accordée lors de l'ouverture du capital réservée à ces derniers.

Conformément à la note 3-s, les titres de la société DCNS détenus par la société DCNS Actionnariat, ou pour lesquels les porteurs possèdent une option de vente envers la société DCNS Actionnariat, sont constatés en diminution des capitaux propres. L'impact sur les capitaux propres est de 68,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (67 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Une nouvelle évaluation de la valeur de l'action du Groupe ayant été publiée en avril 2016, celle-ci a été utilisée pour réévaluer la réserve d'actions propres en contrepartie des autres réserves pour (1,4) million d'euros.

Au 31 décembre 2016, le Groupe possède 491 098 actions propres, et les salariés porteurs d'actions possèdent une option de vente pour 923 861 actions.

Les conditions limitatives de revente des actions détenues par les salariés sont toutes levées depuis le mois d'août 2013 pour la première opération.

Les conditions limitatives de revente des actions détenues par les salariés sont levées depuis le mois de novembre 2016 pour la seconde opération.

g. Gestion du capital

La trésorerie du Groupe, nette des dettes financières, est positive. Aussi, le Groupe, dans le cadre de son plan stratégique actuel, n'envisage pas de modification de son capital car ses fonds sont jugés suffisants.

Toutefois, dans le respect des dispositions légales et contractuelles, la structure du capital est susceptible d'être modifiée en fonction des échanges de titres entre actionnaires décidés par eux-mêmes.

III.17. Provisions

	31/12/2015	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2016
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	57,1	8,0	(4,0)	-	15,1	76,2
Autres provisions non courantes ⁽²⁾	38,1	6,6	(1,8)	-	(0,6)	42,2
Provisions non courantes	95,2	14,6	(5,9)	-	14,5	118,4
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	2,9	-	-	-	(1,0)	1,9
Provisions pour plan de compétitivité	3,0	-	(0,6)	-	-	2,4
Provisions pour garantie	9,6	3,0	(1,8)	-	-	10,8
Provisions sur contrats	126,0	43,4	(6,1)	-	-	163,3
Provisions pour pertes à terminaison ⁽³⁾	5,6	-	(2,9)	-	-	2,8
Autres provisions courantes ^{(2) (4)}	92,1	11,4	(10,7)	(13,2)	(14,0)	65,6
Provisions courantes	239,2	57,8	(22,1)	(13,2)	(15,0)	246,8
PROVISIONS	334,4	72,4	(28,0)	(13,2)	(0,5)	365,2

- (1) Le flux « Autres » des « Provisions pour indemnités de fin de carrière » est principalement composé d'un écart actuariel de 16,5 millions d'euros (non courant et courant).
- (2) Les autres provisions incluent les provisions pour autres avantages à long terme (médailles du travail, rentes, et CET Senior et GPEC) (cf note 3-r).
- (3) Pour chaque contrat, la variation de la provision pour pertes à terminaison est comptabilisée pour son montant net.
- (4) Les autres provisions courantes incluent principalement une reprise de 17,0 millions d'euros passée dans le cadre du plan d'adaptation à l'emploi (accord global de performance) à la clôture des comptes 2016 (reprise non consommée pour 13,2 millions et utilisation pour 3,8 millions d'euros). Les autres provisions portent sur des litiges fiscaux, sociaux et fournisseurs.

	31/12/2014 retraité	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2015
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	58,6	8,9	(2,8)	(2,9)	(4,6)	57,1
Autres provisions non courantes ⁽²⁾	35,6	3,9	(1,1)	-	(0,3)	38,1
Provisions non courantes	94,2	12,8	(3,9)	(2,9)	(5,0)	95,2
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	2,7	-	-	-	0,2	2,9
Provisions pour plan de compétitivité	4,7	-	(1,7)	-	-	3,0
Provisions pour garantie	11,0	1,8	(2,6)	-	(0,6)	9,6
Provisions sur contrats ⁽³⁾	214,5	13,9	(22,4)	(70,0)	(10,0)	126,0
Provisions pour pertes à terminaison ⁽⁴⁾	133,5	1,4	(127,3)	-	(2,0)	5,6
Autres provisions courantes ^{(2) (5)}	29,8	71,0	(10,1)	2,9	(1,5)	92,1
Provisions courantes	396,2	88,1	(164,1)	(67,1)	(13,9)	239,2
PROVISIONS	490,4	100,9	(168,0)	(70,0)	(18,9)	334,4

- (1) Le flux « Autres » des « Provisions pour indemnités de fin de carrière » est principalement composé d'un écart actuariel de 4,4 millions d'euros (non courant et courant).
- (2) Les autres provisions incluent les provisions pour autres avantages à long terme (médailles du travail, rentes, et CET Senior et GPEC) (cf. note 3-r).
- (3) Les reprises sans objet des « Provisions sur contrats » correspondent principalement au programme BPC Russie (70 millions d'euros).
- (4) Pour chaque contrat, la variation de la provision pour pertes à terminaison est comptabilisée pour son montant net.
Les reprises pour « Provisions pour pertes à terminaison », correspondent principalement au programme RJH (119,3 millions d'euros) et BPC Russie (10 millions d'euros).
- (5) Les autres provisions courantes incluent principalement une dotation de 49,6 millions d'euros passée dans le cadre du plan d'adaptation à l'emploi (accord global de performance) à la clôture des comptes 2015. Les autres provisions portent sur des litiges fiscaux, sociaux et fournisseurs.

a. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Au 31 décembre 2016, les provisions pour indemnités de fin de carrière pour l'ensemble du Groupe s'élèvent à 78,1 millions d'euros, contre 60,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, principalement au titre de la société DCNS.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 1,25 % (modification du taux en décembre 2016) ;
- un taux de rendement attendu des actifs de 1,25 % (conformément à la norme IAS 19R, le taux à retenir est le taux d'actualisation des passifs sociaux) ;

- un taux d'inflation de 1,75 % (inchangé par rapport au 31 décembre 2015) ;

- un taux d'augmentation des salaires de 2,5 % (inchangé depuis 2014).

Au 31 décembre 2016, la sensibilité de l'engagement net à une évolution du taux d'actualisation est la suivante :

- avec un taux d'actualisation diminué de 0,5 point, la provision pour indemnités de fin de carrière serait de 122,8 millions d'euros ;
- avec un taux d'actualisation augmenté de 0,5 point, la provision pour indemnités de fin de carrière serait de 104,23 millions d'euros.

L'évolution de l'engagement de retraite est la suivante :

	2016	2015
Engagement à l'ouverture	95,5	94,4
Coût des services passés ⁽¹⁾	(3,6)	(2,9)
Coût des services rendus	6,9	7,0
Coût de désactualisation	1,9	1,9
Prestations servies	(4,2)	(2,2)
Variation des écarts actuariels ⁽²⁾	16,5	(2,7)
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE	113,0	95,5

(1) Le coût des services passés comprend (0,7) million d'euro correspondant à l'impact de l'année et (2,9) millions d'euros passés en correction d'ouverture.

(2) La variation des écarts actuariels est liée aux écarts sur les hypothèses liées à la mise à jour du taux d'actualisation pour 12,6 millions d'euros et aux écarts d'expérience pour 3,5 millions d'euros.

L'évolution des actifs servant à couvrir l'engagement de retraite est la suivante :

	2016	2015
Actifs à l'ouverture	35,5	33,1
Rendement des actifs	0,7	0,6
Variation des écarts actuariels	(0,4)	1,7
ACTIFS À LA CLÔTURE	35,8	35,5

Les actifs, au 31 décembre 2016, étaient investis à hauteur de 56,9 % en actions, 40,1 % en obligations, 1,8 % en actif immobilier et 1,2 % en actifs monétaires.

La charge nette comptabilisée se décompose de la manière suivante :

	2016	2015
Coût des services rendus	(6,9)	(7,0)
Coût de désactualisation	(1,9)	(1,9)
Coût des services passés	0,7	2,9
Prestations servies	6,7	2,2
Rendement attendu des actifs	0,7	0,6
CHARGE NETTE	(0,7)	(3,2)

Le rapprochement entre l'engagement actuariel et la provision au bilan se décompose de la manière suivante :

	31/12/2016	31/12/2015
Engagement actuariel	113,0	95,5
Juste valeur des actifs	(35,8)	(35,5)
PROVISION À LA CLÔTURE	77,2	60,0

L'échéancier des prestations attendues, au titre des indemnités de fin de carrière, pour les cinq prochaines années est le suivant :

	31/12/2016
Prestation attendue en 2017	1,9
Prestation attendue en 2018	1,7
Prestation attendue en 2019	1,7
Prestation attendue en 2020	1,9
Prestation attendue en 2021	4,0
PRESTATIONS ATTENDUES POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES	

b. Provisions pour autres avantages à long terme

La provision pour autres avantages à long terme concerne les régimes suivants :

- rentes ;
- médailles du travail ;
- CET Senior ;
- GPEC.

Ils sont définis dans la note 3s.

L'évolution de l'engagement des autres avantages à long terme au 31 décembre 2016 est la suivante :

	2016
Engagement à l'ouverture	35,4
Coût des services passés ⁽¹⁾	1,1
Coût des services rendus	2,8
Charge financière	0,7
Variation des écarts actuariels ⁽²⁾	3,1
Prestations servies	(0,9)
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE DES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	42,2

(1) Le coût des services passés comprend l'impact de la période pour (0,7) million d'euros et 1,8 million d'euros passés en correction d'ouverture.

(2) La variation des écarts actuariels est liée aux écarts sur les hypothèses liée à la mise à jour du taux d'actualisation pour 3,7 millions d'euros et aux écarts d'expérience pour (0,6) million d'euros.

c. Provisions pour risques patrimoniaux

Au 31 décembre 2016, une reprise de provision a été comptabilisée pour 0,3 million d'euros concernant les travaux de désamiantage du site de Lorient. Concernant les 3,4 millions d'euros provisionnés fin 2015 pour couvrir les opérations de désamiantage de bâtiments amiantés du site de Cherbourg, une reprise de provision a été effectuée pour 1,4 million d'euros et une nouvelle dotation constatée pour 0,7 million d'euros, ce qui porte au final la provision au 31 décembre 2016 à 2,7 millions d'euros.

Par ailleurs, une provision a été passée dans les comptes au 31 décembre 2016 pour un montant de 0,7 million d'euros relative à la dépollution des sédiments du Scorff, ainsi qu'une provision pour un montant de 0,1 million d'euros relative aux travaux de voirie pour transfert de blocs de Kership vers DCNS.

III.18. Fournisseurs et autres dettes

	31/12/2016	31/12/2015
Fournisseurs	1 674,9	1 856,1
Dettes fiscales (hors impôt courant)	73,1	100,3
Dettes sociales	243,6	190,7
Produits constatés d'avance	13,8	39,9
Autres dettes ⁽¹⁾	160,9	1 085,6
FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	2 166,3	3 272,6

(1) Au 31 décembre 2015, les autres dettes sont principalement composées du remboursement des acomptes reçus compensés par l'indemnisation COFACE de BPC (1 015 millions d'euros).

IV. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

IV.19. Synthèse des actifs et passifs financiers

Les différents actifs et passifs financiers présentés ci-dessous sont évalués selon les méthodes suivantes (entre parenthèses, le niveau d'évaluation de la juste valeur conformément à la norme IFRS 7) :

- produits de taux et comptes à terme (juste valeur par compte de résultat) : la juste valeur de ces produits est basée sur les intérêts courus à la date de clôture (niveau 2) ;
- OPCVM monétaires et non monétaires (juste valeur par compte de résultat) : elles sont évaluées suivant leurs dernières valeurs liquidatives connues (niveau 1) ;
- bons à moyen terme négociables (juste valeur par compte de résultat) : ils sont évalués suivant leurs dernières valeurs liquidatives connues (niveau 1) ;
- instruments de couverture (juste valeur par capitaux propres) éligibles à la comptabilité de couverture : ils sont évalués sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer les instruments financiers (modèles intégrant des données de marchés observables) (niveau 2) ;
- instruments de couverture (juste valeur par compte de résultat) non éligibles à la comptabilité de couverture : ils sont évalués sur la base de modèle, communément utilisés par les intervenants pour évaluer les instruments financiers (modèle intégrant des données de marchés observables) (niveau 2) ;
- investissements (juste valeur par capitaux propres, qualifiés de « disponibles à la vente ») : ces investissements ne concernent pas des sociétés cotées sur un marché réglementé. Par conséquent, leur évaluation est soit déterminée à partir de modélisations fournies par des tiers indépendants, soit par référence à la quote-part de situation nette détenue par le Groupe (niveau 3) ;
- créances et dettes commerciales (prêts et créances) : contractuellement elles font l'objet de clauses de révisions de prix. Le Groupe considère donc qu'elles sont à la juste valeur ;
- dette ORS (juste valeur par compte de résultat) : conformément à ce qui est mentionné dans la partie règles et méthodes comptables, cette dette fait l'objet à chaque exercice d'une réévaluation en fonction de l'estimation de l'action de DCNS effectuée par un groupe d'experts indépendants (niveau 2).

a. Juste valeur et classement des actifs financiers

	Prêts et créances au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2016	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Investissements	–	–	49,2	49,2	29,0	
Prêts, part non courante	3,1	–	–	3,1	–	
Instruments de couverture, part non courante	–	0,0	10,9	10,9	(4,1)	0,1
Titres de placements	–	203,8	–	203,8	–	0,3
Autres actifs financiers non courants	5,9	–	–	5,9	–	
Actifs financiers non courants	9,0	203,8	60,1	272,8	24,9	0,2
Clients	1 094,7	–	–	1 094,7	–	
Prêts, part courante	–	–	–	–	–	
Instruments de couverture, part courante	–	0,0	9,2	9,2	1,6	0,9
Titres de placements	–	220,6	–	220,6	–	0,3
Autres actifs financiers courants	31,0	–	–	31,0	–	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	2 301,9	–	2 301,9	–	0,9
Actifs financiers courants et clients	1 125,7	2 522,5	9,2	3 657,5	1,6	2,1

Les impacts en capitaux propres et en résultat sont présentés avant impôts.

La ligne des « Investissements » inclut la revalorisation des titres Areva TA à la clôture de l'exercice pour 32,6 millions d'euros.

La ligne des « Autres actifs financiers non courants » comprend principalement les produits de taux dont l'échéance est supérieure à douze mois, ainsi que les sommes nanties dans le cadre de l'ORS (cf. note 26-b).

b. Juste valeur et classement des passifs financiers

	Emprunts et fournisseurs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2016	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Emprunts, part non courante	–	–	–	–	–	–
Instruments de couverture, part non courante	–	0,3	–	0,3	–	(0,6)
Titres de placements	–	–	–	–	–	–
Autres passifs financiers non courants	20,7	26,4	–	47,1	–	0,9
Passifs financiers non courants	20,7	26,7	–	47,4	–	0,3
Fournisseurs	1 674,9	–	–	1 674,9	–	–
Emprunts, part courante	–	–	–	–	–	–
Instruments de couverture, part courante	–	0,5	–	0,5	–	(0,5)
Autres passifs financiers courants	16,2	16,2	–	32,4	–	(1,0)
Passifs financiers courants et fournisseurs	1 691,1	16,7	–	1 707,8	–	(1,5)

Les impacts en capitaux propres et en résultat sont présentés avant impôts.

La ligne des « Autres passifs financiers non courants » comprend la dette du Groupe envers ses salariés dans le cadre de l'ORS 2.

La ligne des « Autres passifs financiers courants » comprend la dette du Groupe envers ses salariés dans le cadre de l'ORS. En effet, les conditions limitatives de revente des actions DCNS détenues par les salariés sont toutes levées à compter du mois d'août 2013 au titre de la première opération, et les conditions limitatives de revente des actions DCNS détenues par les salariés sont toutes levées à compter du mois de novembre 2016 au titre de la seconde opération.

c. Juste valeur des investissements

Les investissements, qui sont qualifiés d'actifs financiers « disponibles à la vente », sont évalués à la juste valeur par capitaux propres. Celle-ci est répartie comme suit (entre parenthèses, les pourcentages d'intérêts du Groupe dans ces sociétés au 31 décembre 2016 et leur pays d'enregistrement pour les sociétés étrangères) :

	31/12/2016	31/12/2015
Sofema SA (10 %)	6,3	10,8
Odas SA (9 %)	2,7	2,7
Sofresa SA (7 %)	-	0,5
Areva TA (5,82 %) ⁽¹⁾	32,6	-
FCPR Sécurité (13 %)	0,9	1,0
FCPR Financière de Brienne 1 (6 %)	0,5	0,5
FCPR Financière de Brienne 2 (10 %)	1,6	1,6
DCNS Participations (ex-Armaris Bis) (100 %) ⁽²⁾	-	1,4
DCNS Energia Marina (100 %) ⁽²⁾	-	1,0
Atalaya (31,7 %)	2,8	-
DCNS Canada (100 %) ⁽³⁾	1,3	-
Autres	0,6	0,1
INVESTISSEMENTS	49,2	23,1

(1) La part de DCNS dans la société Areva TA (ex-Cedec) est de 5,82 % à la clôture (10 % au 31 décembre 2015). Les titres Cedec étaient complètement dépréciés à la clôture 2015. À la clôture 2016, la provision pour titres Cedec a été reprise à hauteur de 3,6 millions d'euros, puis les titres ont été revalorisés à hauteur de 29 millions d'euros. Suite à la fusion Areva TA/Cedec, les titres Cedec ont été substitués en titres Areva TA.

(2) Les sociétés DCNS Participations et Energia Marina sont consolidées au 31 décembre 2016 et ne sont donc plus considérées comme des investissements.

(3) Les titres DCNS Canada sont des titres non consolidés détenus via DCNS Participations.

IV.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2016	31/12/2015
Équivalents de trésorerie	2 054,6	2 008,8
Trésorerie	247,3	287,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 301,9	2 296,2
Concours bancaires	-	-
TRÉSORERIE NETTE	2 301,9	2 296,2

Les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM monétaires; les comptes à termes et les produits de taux, à échéance à l'origine inférieure ou égale à trois mois ou comprenant une option de sortie inférieure à trois mois, sont évalués à leur juste valeur par compte de résultat.

Les concours bancaires sont classés en autres passifs financiers courants et sont évalués à leur coût amorti.

IV.21. Autres passifs

Le poste « Autres passifs » est principalement composé de subventions pour un montant de 13,3 millions d'euros.

IV.22. Gestion des risques

a. Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière consécutif au non-respect par un tiers de son engagement d'honorer une dette. Le Groupe est exposé au risque de crédit du fait de ses activités commerciales (principalement au travers des créances clients).

Le Groupe considère que le risque d'une défaillance de contrepartie sur ses créances commerciales, susceptibles d'avoir un impact significatif sur sa situation financière et son résultat, est limité. En effet, ses contreparties sont généralement des États souverains à même de faire face à leurs engagements financiers ou, si tel n'est pas le cas, le Groupe s'est couvert du risque de crédit auprès des assureurs publics (Coface) ou privés.

Les dépréciations de créances clients sont toutes évaluées au cas par cas.

	31/12/2014	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2015	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2016
Dépréciation des créances clients	12,3	2,4	(0,8)	(2,3)	11,6	0,9	(2,6)	0,2	10,2

Les opérations de marché ne sont réalisées qu'avec des banques ou des institutions de premier plan en termes de notation et dans la limite des autorisations fixées par la Direction générale pour chaque contrepartie.

b. Risque de liquidité

Le Groupe n'a souscrit aucun emprunt financier ou ligne de crédit auprès d'établissements financiers. Par conséquent, le Groupe n'a pas à faire face à un risque de liquidité sur des critères purement financiers. Sa principale dette financière correspond à la dette envers les salariés relative à l'ORS.

Le risque de liquidité réside donc essentiellement dans le financement du besoin en fonds de roulement opérationnel, qui est largement couvert par les paiements reçus de la part des clients.

Les risques sur les matières premières sont couverts par des clauses de révisions de prix dans les contrats permettant ainsi de se couvrir contre les fluctuations de prix. Le Groupe ne souscrit donc pas d'instruments financiers pour se couvrir sur ce type de risque.

c. Risque de change

Le Groupe ne détient pas de dette financière dans une devise autre que l'euro.

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe peut être confronté à des problématiques de change sur les appels d'offres remis en devises étrangères, les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé au cours de la période sont le dollar américain (USD) le rial saoudien (SAR), la livre sterling (GBP), le réal brésilien (BRL), le ringgit malaisien (MYR).

Bien que le Groupe ne tienne pas **systématiquement** une comptabilité de couverture spécifique, l'ensemble des transactions significatives en devises, ayant un horizon de temps inférieur à cinq ans, fait l'objet d'une politique de gestion du risque de change. Celle-ci est obtenue lors de la rédaction des contrats exports en ajustant le montant des encaissements en devises à celui des décaissements prévus dans ces devises. En cas de décalage temporel et/ou de montants, le Groupe souscrit des contrats à terme ou des options de change sur ces devises pour couvrir cette différence résiduelle.

	31/12/2016	31/12/2015
Contrats d'achat à terme		
Dollar américain (USD)	66,8	107,1
Livre sterling (GBP)	3,0	0,7
Real brésilien (BRL)	1,9	4,8
Dollar néo-zélandais (NZD)	–	–
Ringgit malaisien (MYR)	7,5	3,4
Contrats de vente à terme		
Dollar américain (USD)	11,7	1,8
Livre sterling (GBP)	0,2	–
Options d'achat		
Livre sterling (GBP)	1,9	1,9
Options de vente		
Real brésilien (BRL)	–	–
Options « tunnel »		
Real brésilien (BRL)	1,0	2,1

Les montants nominaux d'achat et de vente à terme ainsi que les options d'achat sont convertis en euros au taux de change garanti par chaque contrat.

Les montants nominaux des options « tunnel » sont convertis en euros au prix d'exercice de la jambe acheteuse.

Le contrat d'achat à terme en USD correspond au besoin des projets Arabie, celui en MYR correspond pour partie au besoin du contrat malaisien.

La sensibilité du résultat avant impôts et des capitaux propres recyclables du Groupe à une variation des devises étrangères n'est pas significative.

d. Risque de taux

Les états financiers du Groupe présentent peu de sensibilité à ce type de risque.

Suite au changement de valorisation des placements financiers, le risque de variation de juste valeur est jugé non significatif.

V. AUTRES INFORMATIONS

V.23. Détails du tableau des flux de trésorerie

a. Variation du besoin en fonds de roulement

	2016	2015
Diminution (augmentation) nette des stocks	(18,5)	(2,6)
Diminution (augmentation) nette des clients	588,0	(325,7)
Diminution (augmentation) nette des avances et acomptes versés	235,9	537,9
Augmentation (diminution) nette des autres créances	34,9	(43,0)
Diminution (augmentation) nette des contrats de construction	825,0	(658,8)
Augmentation (diminution) nette des fournisseurs	(190,8)	(478,8)
Augmentation (diminution) nette des avances et acomptes reçus	(735,1)	535,4
Augmentation (diminution) nette des autres dettes	(914,6)	1 176,5
Variation du besoin en fonds de roulement	(175,4)	740,9

b. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2016	2015
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(34,1)	(22,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(72,3)	(108,3)
Acquisitions de la période	(106,4)	(130,3)
Décalage de décaissement	(3,1)	(8,7)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(109,5)	(139,0)

c. Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2016	2015
Cessions d'immobilisations incorporelles	-	-
Cessions d'immobilisations corporelles	1,7	0,4
Cessions de la période	1,7	0,4
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,7	0,4

V.24. Parties liées

Le Groupe a retenu les parties liées suivantes :

- l'État français et les sociétés sur lesquelles il exerce un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable (dont notamment l'ensemble des sociétés du groupe Thales) ;
- le fonds commun de placement d'entreprise Actions DCNS ;
- les entités non consolidées ;
- les entités dans lesquelles le Groupe détient un contrôle conjoint ou une influence notable ;
- les dirigeants du Groupe.

Les sociétés sur lesquelles l'État français exerce un contrôle exclusif, conjoint ou une influence notable, dont notamment

l'ensemble des sociétés du groupe Thales, sont des entités publiques telles que définies au paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée. Conformément au paragraphe 25 de cette même norme, le Groupe, sur lequel l'État français exerce un contrôle exclusif, ne publie qu'une information globale quant au montant du chiffre d'affaires réalisé avec l'État français et les entités publiques concernées.

a. Transactions réalisées avec l'État français et les entités publiques

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le Groupe a réalisé 61,7 % de son chiffre d'affaires avec l'État français et les entités publiques (51,2 % de son chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2015).

b. Transactions réalisées avec des parties liées (hors État français et entités publique)

	2016	2015
Ventes		
Part non contrôlée dans les sociétés mises en équivalence	44,8	6,4
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp et Euroslat)	16,2	20,7

c. Créances et dettes vis-à-vis des parties liées (hors État français et entités publiques)

	31/12/2016	31/12/2015
Créances opérationnelles⁽¹⁾		
Sociétés mises en équivalence	7,9	4,9
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp et Euroslat)	14,4	23,0
Dettes opérationnelles⁽²⁾		
Sociétés mises en équivalence	2,8	1,0
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp)	13,7	21,7
Passifs financiers⁽³⁾		
Sociétés mises en équivalence	-	-
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	55,6	60,0
Autres	-	-

(1) Les autres créances opérationnelles sont principalement constituées de créances vis-à-vis des sociétés suivantes : Eurotorp, Horizon, Eurosynav, Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD, Défense Environnement Services, Winacelles et Kership.

(2) Les autres dettes opérationnelles sont principalement constituées de dettes vis-à-vis des sociétés suivantes : Eurotorp et Défense Environnement Services.

(3) Les passifs financiers sont constitués de la dette ORS au titre des deux opérations.

d. Accords conclus avec Thales

À la fin du mois de janvier 2007, dans le cadre du rapprochement avec les activités navales de Thales, le pacte d'actionnaires signé entre l'État français et Thales fait de Thales, l'« actionnaire industriel partenaire » du Groupe. Les modalités de gouvernance confèrent à Thales des droits lui permettant de jouer un rôle actif au sein du Conseil d'administration du Groupe.

Le Groupe a également signé avec Thales un accord de coopération industrielle et commerciale. Celui-ci prévoit une optimisation de l'articulation des activités des deux groupes fondée sur :

- le non-rétablissement de Thales à titre direct ou indirect, après la réalisation de l'opération, dans l'une des quelconques activités exercées par les sociétés TNF (fusion au 1^{er} janvier 2013), Armaris et MO PA2 ;
- le libre exercice par les filiales françaises ou étrangères de Thales des activités non couvertes par l'engagement de non-rétablissement ;
- une coopération technique et industrielle fondée sur la spécialisation des activités de chaque société afin d'optimiser les investissements de chacune et de faire bénéficier chaque partie au contrat des ressources technologiques de l'autre ;

- la liberté commerciale du Groupe ;
- une coopération dans le domaine des achats et des ressources humaines.

Des règles de coopération spécifiques ont par ailleurs été convenues entre les deux sociétés dans certains domaines techniques particuliers. Ces règles sont fondées sur le constat que le Groupe et Thales ont des compétences complémentaires. Elles se traduisent par la notion de spécialisation correspondant à l'exercice par l'une des deux sociétés d'une activité de conception et de réalisation dans un domaine.

Pour ce qui concerne le volet commercial de l'accord, le Groupe conserve une politique commerciale autonome et un libre accès aux appels d'offre internationaux.

Outre les volets technique et commercial, l'accord prévoit également une coopération dans le domaine des achats pour lesquels un principe de préférence à conditions égales dans le cadre de mises en concurrence est prévu pour la fourniture de biens ou de services entre les parties à l'accord.

L'accord de coopération industrielle et commerciale est conclu pour une durée de sept ans, reconductible tacitement par périodes de cinq ans.

e. Rémunérations des dirigeants

Les rémunérations brutes, avantages en nature et charges patronales versés aux membres du Comité exécutif au cours des exercices clos le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 sont les suivants :

	2016	2015
Rémunérations fixes	2,9	2,7
Rémunérations variables	1,3	0,5
Avantages en nature et autres	0,6	0,2
Charges patronales	1,8	1,4
TOTAL	6,6	4,8
Personnes concernées	11	11

V.25. Engagements hors bilan

a. Engagements hors bilan liés aux contrats commerciaux

Dans le cadre de ses contrats commerciaux, le Groupe donne ou reçoit des garanties destinées à couvrir des obligations futures.

Il s'agit essentiellement :

- de garanties de restitution d'avances ou d'acomptes couvrant la période du versement de l'acompte jusqu'à livraison ;
- de garanties de bonne fin concernant la bonne exécution du contrat jusqu'à l'expiration de la période de garantie.

	31/12/2016	31/12/2015
Garanties de restitution d'acomptes ^{(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)}	332,8	462,6
Garanties de bonne fin ^{(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)}	329,4	360,8
Garanties de dispenses de retenue de garantie	18,9	19,7
Autres garanties données	12,9	10,8
ENGAGEMENTS DONNÉS	694,0	853,9

- (1) Dans le cadre d'un contrat de vente conclu en Inde, le Groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de restitution d'avances et de bonne exécution pour un montant de 35,0 millions d'euros.
- (2) Au titre de contrats pour la fourniture d'équipements à la marine indienne, le Groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de restitution d'avances et de bonne exécution pour un montant de 145,8 millions d'euros.
- (3) Dans le cadre d'un ensemble de contrats de vente conclus par le Groupe au Brésil, celui-ci doit faire émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de restitution d'avances et de bonne exécution pour un montant total maximal de 651,0 millions d'euros, approuvé par le Conseil d'administration du 15 octobre 2009, auquel viendra s'ajouter le montant des révisions de prix payées par le client au Groupe au titre des contrats précités. Au 31 décembre 2016, le montant des garanties bancaires émises s'élève à 141,2 millions d'euros.
- (4) Dans le cadre d'un ensemble de contrats de vente conclus par la société Itaguai Construções Navais SA (ci-après la « société ICN »), le Groupe, en sa qualité d'actionnaire de la société ICN, doit faire émettre par ses banques en faveur du client de la société ICN les garanties bancaires de restitution d'avances et de bonne exécution sollicitées par ce dernier, à hauteur de 41 % des engagements souscrits par la société ICN aux termes des contrats précités, soit pour un montant maximal de 107,2 millions d'euros, approuvé par le Conseil d'administration du 15 octobre 2009, auquel viendra s'ajouter 41 % du montant des révisions de prix payées par le client à la société ICN au titre des contrats précités. Au 31 décembre 2016, le montant des garanties bancaires émises s'élève à 17,3 millions d'euros.
- (5) En complément de la garantie de l'État accordé à Sofrantom sur le contrat principal Pakistan et dans le cadre de la signature de l'avenant n°20 relatif à la commande par la marine pakistanaise des modules anaérobiques n°2 et n°3, le Groupe a été amené à garantir Sofrantom à hauteur de 9,8 millions d'euros.
- (6) Dans le cadre d'un contrat de vente conclu avec l'Égypte, le Groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de restitution d'avance et de bonne exécution pour un montant de 106,7 millions d'euros.
- (7) Dans le cadre de contrats de vente conclus avec le Royaume d'Arabie saoudite, le Groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de restitution d'avance et de bonne exécution pour un montant de 18,3 millions d'euros.
- (8) Dans le cadre de l'arrêt technique majeur du porte-avions *Charles de Gaulle*, le Groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de remboursement d'avance pour un montant de 40,2 millions d'euros.

L'échéancier au 31 décembre 2016 est le suivant :

	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties de restitution d'acomptes	147,7	179,1	6,0
Garanties de bonne fin	138,0	154,1	37,3
Garanties de dispenses de retenue de garantie	18,1	0,8	
Autres garanties données	2,0	6,7	4,2
ENGAGEMENTS DONNÉS	305,8	340,7	47,5

	31/12/2016	31/12/2015
Garanties de restitution d'acomptes	115,1	122,6
Garanties de bonne fin	109,7	115,4
Garanties de dispenses de retenue de garantie	1,4	0,5
Autres garanties reçues	26,7	27,9
ENGAGEMENTS REÇUS	252,9	266,4

L'échéancier au 31 décembre 2016 est le suivant :

	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties de restitution d'acomptes	34,0	18,5	62,6
Garanties de bonne fin	36,5	34,3	38,9
Garanties de dispenses de retenue de garantie	0,9	0,5	
Autres garanties reçues	1,8	10,2	14,7
ENGAGEMENTS REÇUS	73,2	63,5	116,2

Engagements au titre des locations immobilières/mobilières, des COT et des AOT

Les redevances de COT (conventions d'occupation temporaire) et d'AOT (autorisations d'occupation temporaire) ont été déterminées lors du traité d'apport.

L'échéancier au 31 décembre 2016 est le suivant :

	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Redevances	22,9	5,1	14,0	3,8
Locations immobilières	97,6	13,6	53,6	30,4
Locations mobilières	15,4	5,9	9,1	0,4

b. Autres engagements

Engagements donnés

Au 31 décembre 2016, les engagements fermes d'investissements s'élèvent à 48,4 millions d'euros (51,9 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Dans le cadre de l'offre réservée aux salariés d'actions de DCNS, un fonds commun de placement (FCPE) Actions a été créé. Afin de garantir la liquidité de ce fonds, conformément aux règles du Code monétaire et financier, le Groupe a signé une convention de crédit renouvelable et un protocole de liquidité avec un établissement financier et, à ce titre, a mis en place un gage au travers du nantissement de comptes à terme à hauteur de 26 millions d'euros. Conformément à la note 3-r, ces comptes à terme ont été classés en actifs financiers non courants.

Engagements reçus

Dans le cadre de la réalisation des opérations d'apport, l'État a décidé, conformément à la faculté prévue par les dispositions de l'article 78 de la loi de finances rectificative du 28 décembre 2001, de conserver à sa charge certaines obligations attachées aux droits et biens apportés au-delà des provisions constituées.

V.26. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

MAZARS
Tour Exaltis
61, rue Henri Regnault
92075 Paris-la Défense Cedex
SA au capital de 8 320 000 euros
Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie
Paris-la Défense 1
SAS à capital variable
Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société DCNS, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 de l'annexe aux comptes consolidés « Examen des comptes et faits significatifs de la période », qui expose les difficultés opérationnelles rencontrées sur l'exercice 2016 sur le programme Barracuda.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 3-d « Règles et méthodes comptables – Recours à des estimations – Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats de construction et contrats de services à long terme et provisions y afférentes » de l'annexe aux comptes consolidés précise que votre Groupe comptabilise le chiffre d'affaires et la marge de certains projets selon la méthode de l'avancement technique. Cette méthode implique l'utilisation par la direction d'estimations, notamment dans la détermination de la marge à terminaison de chaque contrat, évaluée sur la base des derniers éléments connus relatifs à son déroulement. Ces estimations affectent le montant du résultat ainsi que le montant des actifs et des passifs du bilan. Nos travaux ont consisté à prendre connaissance des processus mis en place par le Groupe dans ce domaine et à apprécier les données et les hypothèses sous-jacentes sur lesquelles se fondent ces estimations. Nous avons également procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations, sur la base des informations disponibles lors de l'arrêté des comptes;

- les notes 3-d « Règles et méthodes comptables – Recours à des estimations – Évaluation des actifs », 3-I « Règles et méthodes comptables – Immobilisations incorporelles », 3-m « Règles et méthodes comptables – Dépréciation des actifs immobilisés » et 11 « Écarts d'acquisitions » de l'annexe aux comptes consolidés précisent que votre Groupe a procédé à un test de dépréciation annuel des écarts d'acquisition en utilisant des hypothèses de flux futurs de trésorerie, de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, qui requièrent l'exercice du jugement. Nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre du test de dépréciation annuel et examiné les hypothèses retenues, qui sont justifiées par les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-la Défense, le 24 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Michel Barbet Massin



ERNST & YOUNG Audit

Jean-François Ginies



Conseil d'administration du 23 février 2017

Sauf mention contraire, tous les montants sont exprimés en millions d'euros.

I. ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

Certains points d'information faisant d'ores et déjà l'objet d'une information dans le rapport de gestion, celles-ci seront annotées par un renvoi à la page et au paragraphe concerné dudit rapport de gestion. De façon générale, les articles figurant dans cette partie du rapport extra-financier sont établis en cohérence avec le référentiel international GRI-4 reconnu par l'ONU.

Stratégie et analyse

Vision à l'horizon 2025

Avec plus de deux 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, DCNS est le leader européen des systèmes navals militaires et s'appuie sur un socle national solide comme sur des références significatives à l'export.

Treize ans après le changement de statut juridique qui lui a donné les moyens de se développer et d'affronter l'ouverture des marchés, DCNS doit améliorer sa performance industrielle et accélérer sa transformation.

Selon Hervé Guillou, Président-Directeur général du groupe DCNS, nommé par décret du Président de la République le 4 août 2014 :

« Notre ambition est que DCNS, dans dix ans, ancrée en France, soit devenue naturellement et progressivement le consolidateur des systèmes navals européens, disposant d'une base industrielle pluridomestique, 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. »

La stratégie du Groupe, déclinée dans un plan d'actions stratégiques, diffusé fin juin 2015 et approuvé en Conseil

d'administration le 22 juillet 2015, se recentre autour de quatre axes prioritaires :

- l'amélioration significative de la performance opérationnelle ;
- le maintien de notre capacité à satisfaire les besoins de la France en matière de souveraineté ;
- le développement à l'international ;
- la maîtrise de la diversification de nos activités dans les énergies marines renouvelables.

Ce plan d'actions est accompagné d'un Plan de progrès sur trois ans dont le principal objet est l'arrêt des dérives sur programmes, l'amélioration de la performance industrielle de DCNS et la compétitivité de l'offre globale de DCNS. Il s'appuie sur une focalisation du management et de tous sur l'excellence opérationnelle, l'investissement dans des outils industriels et informatiques, la simplification des processus, la réduction du coût des achats et des coûts internes. Ce Plan de progrès est conduit comme un programme, avec une gouvernance confiée à des cadres de terrain et l'implication de l'ensemble de la ligne managériale. Les efforts déployés ont donné des premiers résultats positifs dès 2015 avec le retour à l'équilibre des comptes ; ce redressement progressif de la situation du Groupe autour de l'objectif majeur de maîtrise des résultats économiques se confirme en 2016 (cf. Rapport de gestion/Comptes consolidés). Les avancées de l'année 2016 liées au Plan de progrès sont détaillées ci-dessous.

Profil de l'organisation

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

Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, DCNS 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, DCNS propose un large panel de solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies marines renouvelables.

Aspects et périmètres pertinents identifiés

Ce point est traité dans le rapport de gestion – page 4/paragraphe I.1. Présentation du groupe DCNS jusqu'à la page 6.

Implication des parties prenantes (1)

DCNS 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 termes 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.

Plan de progrès

Lancé en 2015 pour répondre aux attentes du management et des collaborateurs de DCNS confrontés à des problèmes opérationnels et financiers en 2013-2014, le Plan de progrès livre aujourd'hui ses premiers résultats et engage sa seconde vague d'initiatives, visant l'amélioration de la compétitivité du Groupe.

Les sept thèmes du Plan de progrès DCNS sont :

- 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 premiers résultats marquants

DCNS s'est doté d'une structure dédiée aux fondamentaux de management de programme : le **Bureau Métiers Programmes**. Créé à l'été 2016, il mène les travaux de certification *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) de niveau 2 des activités programmatiques, ancre les fondamentaux de management de programme 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). Aujourd'hui, chaque site définit sa feuille de route sur la base des évaluations réalisées annuellement, lui permettant de décider des actions prioritaires à court et moyen terme.

Signe d'innovation portée par des équipes pluridisciplinaires (direction de l'Innovation et maîtrise technique, direction de l'Industrie, direction Services, direction du Marketing), DCNS 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.

La **ligne managériale** assied son leadership et renforce la coopération sur le terrain en prenant appui sur des dispositions spécifiques en matière de coaching terrain, évaluation 360° et parcours de formation *ad hoc*.

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 » ; DCNS engage la sous-traitance en connaissance de cause.

Enfin, DCNS a entamé sa révolution numérique avec plusieurs projets phares :

- son référentiel de processus (*Business Management System*), intégrant les normes et standards internationaux, a été refondu et est accessible facilement *via* un portail ergonomique. Des sessions d'engagement par site, avec le rattachement documentaire spécifique nécessaire à une application simple par le terrain, sécurisent l'ancrage des processus ;
- le projet **Flux industriels et référentiel articles**, qui est destiné à améliorer le pilotage de la performance industrielle et des programmes, termine sa conception détaillée. Il s'appuie sur les nouveaux processus, la mise en place d'une planification intégrée des activités de DCNS, le déploiement d'un ERP étendu couvrant l'ensemble de la *supply chain*, l'homogénéisation des solutions de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) entre les sites industriels et la maîtrise de la base articles. Des solutions digitales débutent leurs tests ;
- la modernisation du **parc informatique** et applicative (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

(1) ONU (ODD)/Pacte mondial/GRI 4/OCDE/ISO 26000/OCDE.

programmes et pour toutes les entités, est déployé dans l'ensemble des sites ;

- enfin, DCNS 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.

Un cercle vertueux d'amélioration continue est engagé ; de nouvelles initiatives ont été lancées en 2016 dans les domaines de l'ingénierie systèmes d'une part et du renforcement de toutes les activités **qualité** d'autre part.

- Le plan de renforcement de l'**ingénierie systèmes (IS)** s'articule autour de cinq thèmes : le large déploiement des méthodes d'ingénierie systèmes, l'implémentation de ces méthodes dans les outils du Groupe, la contribution aux travaux du chantier Cycle de vie en apportant des éléments de spécification requis, la mise en œuvre de l'ingénierie systèmes dans les projets en cours (par exemple la frégate de taille intermédiaire ou le SNLE de 3^e génération), le renforcement de la formation aux métiers de l'ingénierie systèmes et celui du réseau interne de référents.

- 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. Cette transformation s'appuie sur des actions de formation qui seront déployées vigoureusement en 2017.

Notation sollicitée extra-financière

La notation sollicitée, attribuée par l'agence indépendante de notation extra-financière Vigeo fin février 2016, a permis de mesurer les progrès significatifs réalisés dans les six domaines suivants : gouvernance, comportements sur les marchés, environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal.

Un nouvel objectif a été fixé pour fin 2017 : treize critères devront évoluer sensiblement d'ici là afin d'atteindre les meilleures pratiques constatées dans notre secteur d'activité principale.

Une nouvelle autoévaluation a démarré à la fin du troisième trimestre 2016, ce qui permettra de mesurer les progrès réalisés.

Dialogue, concertation, participation

En France et à l'international, au travers de ses activités des secteurs navals de défense et énergies, DCNS souhaite inscrire sa démarche sociétale en mode collaboratif et collectif avec l'ensemble des parties prenantes impactées. Que ce soit vis-à-vis des actionnaires, fournisseurs, institutions gouvernementales, clients/prospects, collaborateurs, le Groupe s'est doté d'outils pour y répondre (code éthique, guide pratique des comportements éthiques, portail intranet international, *Communication on Progress* du Pacte mondial de l'ONU depuis 2015, portail *e-learning* en 2015 et 2016, Blue Book en 2016...).

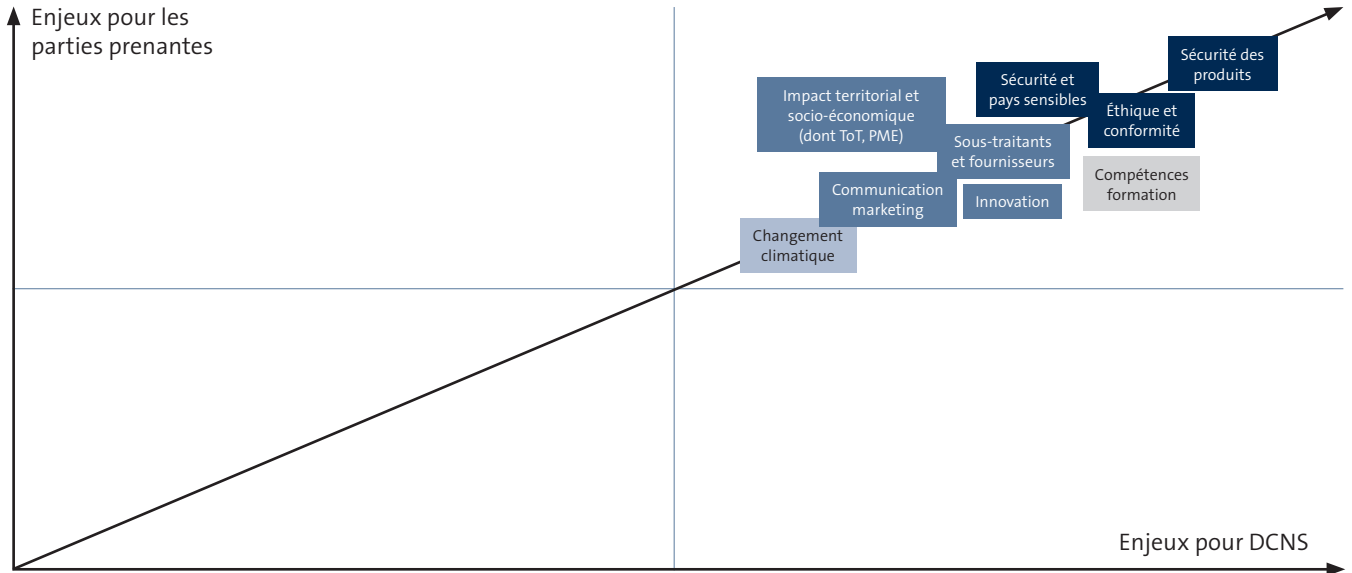
En 2016, le guide de relations avec les parties prenantes a été testé à l'occasion du déroulement de l'enquête publique et du débat public portant sur le projet de ferme hydrolienne dans le raz Blanchard. Il prend en compte les principes retenus par le Comité 21, structure française au service de l'ONU qui est le premier réseau d'acteurs engagés dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable en France au sein des organisations et sur les territoires.

Ces initiatives visent à mobiliser l'entreprise élargie que constitue DCNS et son écosystème autour des valeurs du Groupe et au service des clients.

Les cinq valeurs du Groupe guident le comportement et les actions de tous : l'engagement, le respect, l'esprit de conquête, l'exigence, la confiance. Elles figurent depuis septembre 2016 dans notre référentiel documentaire sur l'intranet.

Une organisation dédiée et structurée depuis 2012 – révisée en mars 2015 – permet de concevoir, déployer et piloter une politique de responsabilité d'entreprise autour de deux entités : le Comité éthique et de responsabilité sociale d'entreprise (CERSE), et la direction *Compliance*.

Matrice de matérialité 2016



PARTIES PRENANTES	GOVERNANCE	ÉCONOMIE	ENVIRONNEMENT	SOCIAL
Base navale	Transparence Relations extérieures	Impact territorial et socio-économique (dont ToT, PME)	Écoconception	Emploi
Pôle Mer Méditerranée	Propriété intellectuelle	Innovation	Déchets	Rémunération
SeaTech	Sécurité des produits	Relations citoyennes	Pollution et déchets	Organisation du travail
CCIV	Droits de l'homme	Sous-traitants et fournisseurs	Utilisation des ressources naturelles	Relations sociales
RSE PACA	Éthique et conformité	Loyauté des pratiques	Énergie/EIE	Santé et sécurité
PME fournisseurs	Sécurité et pays sensibles	Communication marketing	Changement climatique	Formation
Réseau entreprendre VAR			Biodiversité	Égalité de traitement
				Handicap
				Respect de l'OIT/EIS
				Relations sociétales

- Utilisation des ressources naturelles (inclut les ressources en eau et en énergie, écoconception)
- Biodiversité (inclut la protection des espaces marins)
- Transparence (audits Vigeo et autres, Transparency International)
- Énergie (inclut EMR, offre énergétique et études d'impacts environnementaux)

Quelques exemples de concertation avec les parties prenantes

Entre les sites DCNS France

Une « revue par les pairs DCNS » trimestrielle a lieu depuis 2015 : les actions de progrès évoquées entre les sites couvrent l'ensemble des six thèmes de la RSE concernés (gouvernance, comportements sur les marchés, environnement, ressources humaines, droits humains, engagement sociétal). Cette revue sera étendue aux filiales à compter de 2017.

À Cherbourg

Concertation avec quatre parties prenantes

La matrice de matérialité DCNS a fait l'objet en décembre 2016 d'une présentation et concertation avec des parties prenantes de la région de Cherbourg (mairie de Cherbourg en Cotentin, DES, chambre de commerce et d'industrie, commandant de l'arrondissement maritime). Ces parties prenantes externes ont été invitées à dialoguer sur la matrice établie au niveau du Groupe. L'objectif était de recueillir leur avis sur les évolutions constatées en 2016.

Vingt-neuf thèmes de travail et réflexion ont été retenus parmi ceux proposés par la loi Grenelle 2. Ces parties prenantes ont pu choisir également les quelques enjeux complémentaires qu'elles souhaitent aborder.

Étude d'impact socio-économique

Pour la première fois, DCNS a souhaité mener en 2016 une étude sur l'impact socio-économique de DCNS sur l'agglomération cherbourgeoise, la Manche, la France, et a confié cette démarche au cabinet indépendant, spécialisé et reconnu Utopies (concepteur de l'outil Local Footprint®) dont les principales conclusions figurent *infra*. Cette étude a été réalisée pour les achats sur la période juillet 2015-juin 2016 en s'appuyant sur les données internes, les indicateurs macro-économiques français et la méthodologie Local Footprint®.

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 DCNS de Cherbourg ou ses fournisseurs.

Points marquants de cette étude :

- 8005 emplois (dont 1 917 à Cherbourg-en-Cotentin) ont été soutenus en 2015 par l'activité du site DCNS de Cherbourg en France. Ces emplois comprennent : les emplois directs, les

emplois indirects, les emplois induits par la consommation des ménages, les emplois induits par les dépenses publiques ;

- 207 millions d'euros d'achats, 6 millions d'euros de fiscalité locale, 176 millions d'euros de salaires bruts sont insufflés dans l'économie française ;
- le PIB généré (direct, indirect et induit) par l'activité du site DCNS de Cherbourg en 2015 en France est de 530 millions d'euros (dont 175 millions d'euros à Cherbourg-en-Cotentin) ;
- en somme, **1 emploi ETP direct créé sur le site DCNS de Cherbourg soutient 2,6 emplois supplémentaires en France, de manière indirecte et induite.**

Cette étude d'impact socio-économique se développera les prochaines années, de même qu'une étude d'impact environnemental sur les sites et les filiales du Groupe en France, puis à l'international.

Normandie Hydro

2016 est une année charnière pour Normandie Hydro, projet de ferme pilote d'hydroliennes dans le raz Blanchard porté par EDF Énergies Nouvelles : le dossier environnemental constitué pour la demande d'autorisation de construction a été soumis à enquête publique. Cette enquête s'est déroulée dans les communes concernées par le projet. L'enquête publique est le moment où tout le monde peut exprimer son opinion sur le projet, exprimer ses doutes, son opposition, son soutien, proposer des évolutions. Il s'agit donc d'un temps important pour le porteur du projet qui lui permet d'évaluer le risque de recours contre la ferme pilote.

À cette occasion, DCNS a assumé son rôle de partie prenante d'EDFEN en menant plusieurs actions dans le cadre de l'enquête publique. Celles-ci ont été rendues possibles grâce à une collaboration étroite entre le site DCNS de Cherbourg, OpenHydro et la direction Énergies et infrastructures marines (EIM) :

- la forte implication du site de Cherbourg a permis à OpenHydro et EDFEN de présenter le projet au cours de réunions d'informations ouvertes à l'ensemble des collaborateurs ;
- le recensement des parties prenantes interagissant avec le site de Cherbourg, la direction EIM et OpenHydro (chambre de commerce, autorités portuaires...) a permis à EDFEN d'autoriser OpenHydro à les solliciter pour qu'elles manifestent leur soutien au projet pendant l'enquête publique.

Le travail en commun réalisé par différentes composantes de DCNS, incluant une filiale, lui a permis de jouer efficacement son rôle de partie prenante auprès du client.

À Brest

Dans un environnement de plus en plus contraint et concurrentiel, DCNS a besoin d'associer ses fournisseurs et sous-traitants à la réalisation de ses programmes. C'est pourquoi DCNS souhaite s'engager durablement avec des fournisseurs et sous-traitants choisis en leur donnant de la visibilité sur les programmes en cours et futurs par la mise en place de relations de long terme. Le contrat d'entretien des sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) à l'Île Longue a été notifié en novembre 2016 pour une durée de 103 mois,

permettant ainsi de négocier avec les grands équipementiers partenaires des contrats sur la durée totale du programme.

Cette approche est gage de performance collective sur bon nombre d'aspects : la réduction des coûts bien entendu, mais aussi le maintien et le renforcement des compétences tant chez DCNS que chez ses partenaires et l'optimisation des moyens industriels associés à ce programme.

Pour l'adaptation au missile M51 du troisième SNLE *Le Téméraire*, chantier majeur d'une durée de vingt-sept mois ayant démarré au 2^e semestre 2016, DCNS collabore avec les partenaires industriels ayant contribué à la réalisation des deux premières modernisations sur *Le Vigilant* et *Le Triomphant*. Cette continuité va permettre de capitaliser sur le retour d'expérience des deux premiers chantiers en optimisant les délais de réalisation et les coûts.

En 2017, DCNS prépare les futures interruptions pour entretien et réparation (IPER) des SNLE ainsi que les approvisionnements longs délais ; la stratégie, restant à construire, s'oriente néanmoins vers une logique de capitalisation sur le tissu industriel historique.

Enfin, en tant qu'acteur majeur de l'industrie navale et dans le souci d'attirer les meilleurs talents, DCNS est présent dans les conseils d'administration de la majorité des grandes écoles de la ville (ENSTA, ENIB, UBO, ISEN...). Membre influent de la plupart des structures institutionnelles (Brest Métropole, CCI, Pôle Mer, Technopole...), DCNS prend part aux grandes décisions d'évolution du territoire, en prépare l'avenir et contribue à structurer et à pérenniser la sphère économique locale, notamment dans les domaines liés à la mer (naval, sécurité et sûreté maritimes, ressources énergétiques marines, ports et infrastructures...). Les deux hydroliennes réalisées à Brest pour le compte d'EDF illustrent cette marche en avant de DCNS sur son territoire.

À Ruelle

Le développement des relations avec les parties prenantes externes du bassin d'emploi de Charente a permis l'établissement d'une convention de prêt de personnels avec un industriel local. Ce dernier, en situation de fluctuations de charge marquées, a pu ainsi trouver un relais d'activité dans les domaines de la mécanique et du montage pour une dizaine de ses collaborateurs pour une année environ. Au-delà de l'action sociétale, c'est aussi un échange de savoir-faire pertinent.

Plus localement, les relations avec la Commune de Ruelle ont mené à la vente de deux maisons du patrimoine immobilier en vue de réaliser des logements sociaux.

Conjointement, les démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail ont notamment conduit à la mise en place d'une conciergerie d'entreprise. Ce dispositif est testé depuis le 4^e trimestre 2016 et vise à apporter des services pratiques avec collaborateurs. Il s'appuie majoritairement sur des entreprises locales.

Enfin, pour célébrer le lien bâti les années précédentes avec les entreprises innovantes du bassin local, et notamment dans le domaine de l'image, la cérémonie des médailles du travail s'est tenue au cœur même de l'école ENJMIN (jeux et médias

numériques). La promotion des innovations, basées en particulier sur une utilisation accrue des moyens numériques, est au cœur de la stratégie de développement du site.

Kership

La filiale commune de DCNS et Piriou, Kership, a présenté sur le salon Euronaval 2016 un concept de carène innovante : C-SHARP® (*Combined-Speeds Hull with All-Round Performances*).

Cette nouvelle carène, développée conjointement par Piriou, Kership et le Laboratoire de recherche en hydrodynamique, énergétique et environnement atmosphérique (LHEEA) de l'École centrale de Nantes, permet d'optimiser les performances hydrodynamiques globales d'un patrouilleur pour un large panel de vitesses et de conditions opérationnelles.

Les résultats, vérifiés par essais en bassin de carènes, ont permis de mettre en évidence les qualités suivantes de la carène C-SHARP® :

- optimisation énergétique : réduction de la consommation de combustible de 10 % à 30 %, plus particulièrement aux vitesses de patrouille ;
- optimisation confort bord : excellentes qualités de tenue à la mer, avec un gain de 10 % à 20 % en accélérations verticales, permettant d'améliorer le confort des équipages ;
- aspects sécuritaires : sécurisation des phases critiques de mise en œuvre des équipements embarqués, avec une diminution de l'ordre de 20 % du sillage, des remous et accélérations verticales sur la partie arrière du navire, ainsi que des mouvements relatifs entre le patrouilleur et les équipements mis à l'eau.

Le concept de la carène innovante C-SHARP® est actuellement déployé sur la gamme de navires Kership, et plus particulièrement sur les patrouilleurs côtiers de moins de 40 mètres, et sur les patrouilleurs hauturiers de 40 à 65 mètres. Il est également parfaitement adapté aux besoins de modernisation sur les navires existants.

MERIC au Chili

Premier centre chilien de R&D consacré aux énergies marines renouvelables (EMR) et à vocation internationale, MERIC entend développer, pendant les huit prochaines années, la connaissance et l'innovation dans les énergies marines au Chili. Le centre est cofinancé par le ministère de l'Énergie chilien (à hauteur de 65 %), DCNS et Enel Green Power.

Le centre travaille en étroite collaboration avec des universités et des industriels chiliens et conduira des études pour identifier les premiers sites chiliens où pourraient être installées des technologies EMR. En 2016, les premiers travaux ont été consacrés au biofouling et à l'impact environnemental des énergies marines. Les études sont menées à Las Ruces, dans la région de Valparaiso.

Avec le lancement en 2016 de l'atelier international sur l'énergie des vagues et des marées à Valdivia, MERIC a eu un impact sur la communauté internationale en donnant à 65 chercheurs, enseignants, étudiants et ingénieurs chiliens et étrangers l'opportunité de partager leurs expériences liées aux recherches, à l'innovation et au développement technologique des énergies marines renouvelables. Des experts des pays suivants étaient présents : France, États-Unis, Allemagne, Australie, Suède, Angleterre, Écosse, Finlande et Chili. À travers cette initiative, MERIC s'assure d'une gestion appropriée des impacts sociaux et environnementaux des projets d'énergies marines renouvelables, dans l'intérêt des communautés, et travaille à des modèles et protocoles pour soutenir les processus de prise de décision. Des experts de DCNS et de France Énergies Marines (FEM) sont intervenus lors de cet atelier de trois jours.

OpenHydro sélectionné au Japon

La filiale de DCNS OpenHydro a été retenue au mois de juillet avec le consortium japonais dont elle fait partie pour installer un système hydrolien dans le détroit de Naru à Goto (région de Nagasaki). Ce consortium comprend également Kyuden Mirai Energy, Nippon Steel & Sumikin Engineering et l'association Nagasaki Marine Industry Cluster Promotion Association.

L'association Océanides

L'association Océanides, créée en mars 2012 à l'initiative de DCNS, regroupe aujourd'hui près de 270 chercheurs à travers le monde.

L'objectif : montrer que, depuis la préhistoire, et sur tous les continents, la mer est l'élément déterminant pour toute région, tout pays se tournant vers elle. Toute croissance, toute puissance, tout rayonnement serait indubitablement lié au fait maritime.

Avec plus de 40 nationalités représentées, issues de tous les continents et des universités les plus prestigieuses, Océanides est un projet unique au monde, comparable, pour les sciences humaines, à la grande *Encyclopédie* de Diderot et d'Alembert. L'association est désormais particulièrement présente sur la toile à travers son site internet, <http://oceanides-association.org/>, et les principaux réseaux sociaux que sont Twitter, Facebook et LinkedIn.

Le fruit de la recherche scientifique sera publié par l'éditeur britannique Boydell & Brewer en 2017. Les conclusions elles-mêmes seront diffusées en février 2017 aux décideurs des mondes politiques et économiques afin d'apporter la preuve de la nécessité d'une prise de conscience de l'importance du maritime dans nos sociétés.

Un ouvrage grand public est également prévu fin 2017 afin de toucher le plus grand nombre de nos concitoyens. En

parallèle, la déclinaison dans les programmes scolaires sera mise en place par les spécialistes.

Afin de donner une certaine visibilité au projet, un partenariat a été mis en place, entre autres, avec DCNS Universeaty. Il permet l'organisation de conférences grand public et des Journées d'histoire navale, en partenariat avec l'École navale. À l'automne 2015, un grand colloque international sur les périodes moderne et contemporaine a été co-organisé.

DCNS préside la Commission énergies marines du Syndicat des énergies renouvelables

Frédéric Le Lidec (directeur Énergies marines de DCNS) a été élu le 20 janvier à la présidence de la Commission énergies marines du Syndicat des énergies renouvelables (SER).

Éolien flottant : DCNS fier de participer au projet de ferme pilote au large de Groix, lauréat de l'appel à projets de l'ADEME

La ministre de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, Ségolène Royal, a annoncé le 22 juillet que le projet porté par Eolfi Offshore France, en partenariat avec DCNS, General Electric et Vinci, était lauréat de l'appel à projets du gouvernement pour des fermes pilotes d'éoliennes flottantes. Ce projet, soutenu par la Région Bretagne, prévoit l'installation, au large de l'île de Groix, d'une ferme de quatre éoliennes flottantes qui seront raccordées au réseau électrique à l'horizon 2020.

Institut France Énergies Marines

L'action de DCNS en 2016 pour l'Institut pour la transition énergétique France Énergies Marines permet à cet organisme de recherche et développement mutualisée dans le domaine des énergies marines renouvelables (EMR) de pérenniser et consolider son activité. DCNS assure la présidence de l'institut et est l'un des principaux industriels impliqués. DCNS est partenaire de cinq projets collaboratifs lauréat du premier appel à projets de FEM et participe à cinq nouveaux dossiers déposés au second appel mi-2016. Ces projets permettent la participation de PME et d'organismes de recherche publics sur des thématiques d'optimisation des systèmes EMR et d'une amélioration de la connaissance de l'environnement marin (courants marins, natures des fonds, états de mer).

Afin de mettre en place des coopérations internationales de R&D sur les EMR, DCNS a été l'initiateur d'un partenariat de long terme entre MERIC et FEM. Les sujets retenus étudient principalement les impacts environnementaux et socio-économiques des activités industrielles liées aux EMR sur les côtes chiliennes et européennes.

Nucléaire

DCNS 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 auprès de ces instances, la ligne de produit Nucléaire civil 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 SMR transportables, dont font partie les SMR immergés.

I.1. GOUVERNANCE ⁽²⁾

I.1.1. Administration et contrôle

DCNS (ci-après la « Société ») est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu au 31 décembre 2016, à hauteur de 62,49 % par l'État, de 35 % par la société Thales, de 1,64 % par le Fonds commun de placement d'entreprise actions DCNS et de 0,87 % par la société DCNS Actionnariat.

Le 19 décembre 2014, l'Assemblée générale de la Société a décidé de mettre en conformité les statuts de la Société avec le titre II de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique (ci-après « l'Ordonnance »).

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.

I.1.2. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

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, trois sur propositions 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 est représenté en qualité d'administrateur par :

- M. Jack Azoulay, qui a été nommé représentant de l'État au Conseil d'administration de la Société le 16 septembre 2016 par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances en remplacement de M^{me} Astrid Milsan.

Les six administrateurs élus en qualité de représentants des salariés sont :

- M^{me} 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 ;
- M^{me} Sophie Mantel, nommée sur proposition de l'État ;
- M^{me} Sandra Lagumina, nommée sur proposition de l'État ;
- M. Jacques Hardelay, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Bertrand Le Meur, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Bernard Rétat, nommé sur proposition de l'État ;
- M. Patrice Caine, nommée sur proposition de Thales ;
- M^{me} Nathalie Ravilly, nommée sur proposition de Thales ;
- M. Pascal Bouchiat, nommé sur proposition de Thales ;
- M^{me} 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 16 septembre 2016, le Conseil d'administration de la Société comprend quatre 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 sala-

(2) ONU (ODD)/Pacte mondial/GRI 4/OCDE/ISO 26000/OCDE.

riés 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, soit en 2020 pour la Société.

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, M. Olivier Schmit, Contrôleur général des armées et Commissaire du Gouvernement auprès de la Société, et M. Stevan Le Ruyet, Secrétaire du Comité central d'entreprise assistant, sans voix délibérative, aux séances du Conseil d'administration.

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 M^{me} 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.

La liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social figure en Annexe II.

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. Il en va de

même pour les administrateurs élus en qualité de représentants des salariés à l'occasion du complet renouvellement du Conseil d'administration qui est intervenu à la fin de l'année 2014.

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 mis à jour, 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 réel 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 ne lui sera remis aucune information sur les sujets en question et qu'il devra s'abstenir de participer aux débats et aux votes des délibérations correspondantes des comités et du Conseil d'administration. Depuis le 16 juillet 2003, aucune situation de conflit d'intérêts n'a été portée à la connaissance 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 1^{er} de l'arrêté du 18 décembre 2014 pris en application de l'article 6 de l'Ordonnance 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 :

- 30 % de ce montant est versé à l'administrateur ;
- 70 % 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 2016

Le Conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration a été de 93 % en 2016. Le Conseil d'administration a été tenu informé à l'occasion de chaque séance 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 2016 figurent :

- l'approbation du budget 2016 ;
- la présentation du plan d'actions stratégiques ;
- l'approbation de deux offres commerciales ;
- l'attribution d'un supplément d'intéressement au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- l'information sur les travaux du comité pour l'amélioration du fonctionnement du Conseil d'administration ;
- l'arrêté du montant de la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2015 et l'arrêté des critères permettant de fixer la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2016 ;
- la décision de qualification de conventions courantes conclues à des conditions normales de quatre conventions anciennement qualifiées de réglementées ;
- l'approbation de la filialisation, au sein de la société DCNS Energies, des activités énergies marines renouvelables suivantes : éolien flottant, énergie thermique des mers et BoP (*Balance of Plant*), suivie de l'entrée d'investisseurs au capital de DCNS Energies ;
- l'approbation, sur le fondement de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de l'acquisition d'actions de la société Areva TA ;

- l'autorisation de souscription à une augmentation de capital d'Armaris Bis (nouvellement DCNS Participations) pour un montant maximum de 800 000 euros ;
- l'autorisation de la création par DCNS (ou DCNS Participations) d'une société commune en Arabie saoudite ;
- l'approbation du PMT 2017-2020 et le budget de l'année 2017.

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 une première fois le 29 mars 2007 consécutivement à la prise de participation de la société Thales dans le capital de la Société, une seconde fois 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, puis une troisième fois 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 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, qui 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.

S'agissant des risques, il examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le Groupe est exposé à raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action mis en place pour identifier et maîtriser ces risques.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques est composé de M^{me} Isabelle Roué et MM. Luc Rémont, Jack Azoulay et Pascal Bouchiat. Il est présidé par M. Luc Rémont. M^{me} Astrid Milsan a été remplacée par M. Jack Azoulay au sein de ce comité.

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 7 fois en 2016, avec un taux moyen de participation de 94 % ;

- le Comité des offres, qui a pour mission d'examiner tout projet de remise d'offre engageant significativement la Société en raison de son montant, de sa durée, de la nouveauté des domaines d'intervention ou de risques contractuels ou techniques particuliers.

Le Comité des offres est composé de MM. Bernard Réat, Jack Azoulay, Pascal Bouchiat, Bertrand Le Meur et Jacques Hardeley. Il est présidé par M. Bernard Réat. M^{me} Astrid Milsan a été remplacée par M. Jack Azoulay au sein de ce comité.

Le Comité des offres se réunit en fonction des besoins. Il s'est réuni 5 fois en 2016, avec un taux moyen de participation de 80 % ;

- le Comité des rémunérations et des nominations, qui a pour principales missions :
 - de proposer le montant des rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature des mandataires sociaux,
 - 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.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de M^{me} Gabrielle Gauthey et MM. Patrice Caine, Jack Azoulay, Bertrand Le Meur et Jacques André. Il est présidé par M. Patrice Caine. M^{me} Astrid Milsan a été remplacée par M. Jack Azoulay au sein de ce comité.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit une fois par semestre ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni une fois en 2016, avec un taux de participation de 80 % ;

- le Comité stratégique, qui a pour principale mission d'apprécier la stratégie du Groupe dans ses principaux secteurs d'activité.

Le Comité stratégique est composé de M^{mes} Nathalie Ravilly et Sandra Lagumina, et MM. Hervé Guillou, M. Jack

Azoulay, Bertrand Le Meur et Patrice Caine. Il est présidé par M. Hervé Guillou. M^{me} Astrid Milsan a été remplacée par M. Jack Azoulay au sein de ce comité.

Le Comité stratégique se réunit trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni deux fois en 2016, avec un taux moyen de participation de 75 %.

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, qui est conduite par un administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration a procédé pour la première fois à une évaluation de son propre fonctionnement durant l'exercice 2008. Cette mission a été confiée par le Conseil d'administration à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés et à un administrateur désigné par décret en qualité de représentant de l'État.

Globalement, il a été relevé par l'ensemble des administrateurs à l'issue de cette première mission qu'un progrès significatif avait été constaté dans le fonctionnement du Conseil d'administration depuis sa mise en place, et que ce fonctionnement, compte tenu de la jeunesse de l'entreprise et du statut particulier de son Conseil d'administration, pouvait être jugé satisfaisant par rapport aux règles de bonne gouvernance et par rapport aux constats effectués et connus sur le fonctionnement d'autres conseils d'administration.

Les principaux constats et les principales conclusions relevées à l'occasion de cette mission ont été consignés dans un document écrit qui a été remis et présenté à l'ensemble des membres du Conseil d'administration.

Lors de la séance du 23 juillet 2013, le Conseil d'administration a décidé de procéder à une nouvelle évaluation de son propre fonctionnement et de confier cette mission à un représentant de chacun des deux actionnaires majoritaires. Ces deux représentants ont établi au début de l'année 2014 les conditions de cette autoévaluation et ont ensuite préparé et adressé à chaque membre du Conseil d'administration un questionnaire permettant d'évaluer le fonctionnement du Conseil d'administration et les travaux de ce dernier et de ses comités spécialisés. Le Conseil d'administration n'a pas été en mesure de prendre connaissance des résultats de cette mission d'évaluation compte tenu d'une part des changements qui sont intervenus dans la gouvernance de l'entreprise et des organes de direction à la fin du mois de juillet 2014, et d'autre part de la décision prise, sous l'impulsion des actionnaires, de travailler sur l'amélioration du fonctionnement du Conseil. À cet effet, lors de la réunion du 22 juillet 2015, un comité *ad hoc* pour l'amélioration du fonctionnement du Conseil a été institué par le Conseil en son sein à l'effet de poursuivre la mission d'élaborer la feuille de route du Conseil pour répondre à l'exigence de « simplification de la gouvernance de DCNS ». Ce comité a rendu compte de ses travaux une première fois lors de la

réunion du 22 octobre 2015. Les recommandations de ce comité ont été présentées au Conseil lors de sa réunion du 19 février 2016. Une analyse complémentaire est en cours avec les actionnaires de la Société.

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.

I.1.3. Gouvernance des filiales et des sociétés communes

Les filiales

La Société dispose de filiales à la fois en France (DCN International, Sirehna, DCNS Support et DCNS Energies) et à l'étranger (DCNS India, DCNS FE, DCNS do Brasil, DCNS Coopération, OpenHydro Group Limited, DCNS Arabia, DCNS Malaysia, PROSIN, DCNS Technologies Canada Inc. et DCNS Australia).

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

- DCNS Technologies Canada Inc. : filiale canadienne constituée en 2014 et au sein de laquelle un résident canadien non salarié d'une des entités du groupe DCNS, siège au *Board of Directors*. Cela permet notamment à DCNS Technologies Canada Inc. de répondre aux exigences canadiennes en termes de composition des *Boards of Directors* (25 % au moins de résidents canadiens) ;
- DCNS Australia : filiale australienne constituée en 2015 et au sein de laquelle deux résidents australiens non salariés d'une des entités du groupe DCNS, siègent au *Board of Directors* aux côtés de quatre membres français et australien salariés de DCNS ou de DCNS Australia. La nomination de ces *Independent Directors* a été effectuée conformément aux accords conclus entre DCNS 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 du Commerce international. Le suivi de l'activité et des opérations réalisées par chaque filiale est ainsi assuré par la direction opérationnelle de rattachement ou la direction du Commerce international.

La société DCN International

Le Conseil d'administration de la société anonyme DCN International est composé de quatre administrateurs. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 58 % en 2016.

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 2016 figurent :

- l'approbation du budget 2016 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la présentation des résultats au 30 juin 2016 et l'actualisation à fin décembre 2016 ;
- la proposition de renouvellement des mandats de deux administrateurs ;
- l'approbation du projet de cession en faveur de DCNS de la participation que DCN International détient dans la société Cedec.

La société Sirehna

Le Conseil d'administration de la société anonyme Sirehna est composé de quatre administrateurs. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 83 % en 2016.

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 2016 figurent :

- l'approbation du budget 2016 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la présentation des résultats au 30 juin 2016 et l'actualisation à fin décembre 2016 ;
- l'approbation de la remise de deux offres commerciales.

La société DCNS Support

Le Comité de surveillance de la société par actions simplifiée DCNS Support est composé de quatre membres. Il s'est réuni

à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du Comité de surveillance de cette société a été de 88 %.

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 2016 figurent :

- l'approbation des budgets 2016 et 2017 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

La société DCNS India

Le *Board of Directors* de la société DCNS India (société de droit indien) est composé de quatre membres. Il s'est réuni à six reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 96 % en 2016.

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 2016 figurent :

- l'autorisation d'entreprendre les démarches auprès du FIPB pour la création d'une nouvelle filiale en Inde ;
- le renouvellement du mandat du *Managing Director* de la société ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2016 ;
- le renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes pour l'exercice financier 2016-2017 ;
- l'approbation de la contribution au titre des *CRS Activities* de l'exercice 2016-2017 ;
- l'approbation du renouvellement du bail pour les locaux de DCNS India à New Delhi.

La société DCNS FE

Le *Board of Directors* de la société DCNS FE (société de droit singapourien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 % en 2016. 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 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la distribution d'un acompte sur dividendes portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du budget pour l'année 2017.
- la nomination d'un nouveau membre du *Board of Directors* ;
- la nomination d'un nouveau *Managing Director*.

La société DCNS do Brasil Serviços Navais LTDA

Le *Board of Directors* de la société DCNS do Brasil Serviços Navais LTDA (société de droit brésilien) est composé de trois membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 % en 2016.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- l'examen et l'adoption des comptes clos le 31 décembre 2015 en vue de leur approbation par l'Assemblée générale ;
- l'approbation du budget 2016.

La société DCNS Energies

Jusqu'au 16 décembre 2016, la société DCNS Energies était dotée d'un Comité de surveillance composé de trois membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation à ces réunions du Comité de surveillance a été de 100 %.

À compter du 16 décembre 2016, le Comité de surveillance a été remplacé par un Conseil d'administration composé de sept membres et qui s'est réuni une fois pendant l'exercice 2016, avec un taux de participation de 100 %.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Comité de surveillance / Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- la nomination d'un nouveau membre du Comité de surveillance ;
- l'examen des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 avant leur arrêté par le Président ;
- l'approbation du projet Hermione (filialisation, au sein de la Société, des activités Énergies marines renouvelables suivantes : éolien flottant, énergie thermique des mers et BoP exercées par la Société, suivie de l'entrée d'investisseurs au capital de la Société) ;
- la nomination du Président du Conseil d'administration ;
- la mise en place d'un Comité d'audit.

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 DCNS Malaysia

Le *Board of Directors* de la société DCNS Malaysia (société de droit malaisien) était composé de sept membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 93 %. 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 2016 figurent :

- la nomination d'un nouveau *Director* ;
- la nomination d'un nouveau *Chairman of the Board* ;
- des autorisations relatives aux locaux de cette société (renouvellement du bail et autorisation de sous-location en faveur d'une autre société contrôlée par DCNS) ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- l'approbation du budget 2016.

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. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation à ces réunions du *Board of Directors* a été de 67 %.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la proposition de remplacement d'un *Director*.

La société DCNS Coopération

Le Conseil d'administration de la société DCNS Coopération (société de droit belge) est composé de trois membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. 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 2015 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- le renouvellement du mandat des membres du Comité de Direction.

La société DCNS Technologies Canada Inc.

Le *Board of Directors* de la société DCNS Technologies Canada Inc. (société de droit canadien) est composé de trois membres. 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 canadien, 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 2016 figurent :

- des autorisations d'embauches.

La société DCNS Australia

Le *Board of Directors* de la société DCNS Australia (société de droit australien) était composé de quatre membres jusqu'au mois de décembre 2016, puis de six membres depuis cette date. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 %. 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 australien, 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 2016 figurent :

- la nomination du *Chairman of the Board* ;
- la nomination de deux *Independent Directors* ;
- la définition des opérations soumises à approbation préalable du *Board* ;
- l'arrêté des comptes clos le 31 décembre 2015 ;
- des autorisations d'embauches ;
- le remplacement de la *Company Secretary* ;
- la proportion d'augmentation de capital de la société ;
- la mise en place d'un *Security Committee*.

Les sociétés communes

La société Eurosynav SAS

Le Conseil d'administration de la société par actions simplifiée Eurosynav SAS est composé de huit membres. Il s'est réuni une fois durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 88 %.

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 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la proposition de transfert du siège social de la société ;
- la décision de mise en liquidation volontaire de la société.

La société Horizon SAS

Le Conseil d'administration de la société par actions simplifiée Horizon SAS est composé de huit membres. Il s'est réuni

à trois reprises durant l'exercice 2015. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 88 %.

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 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la proposition de transfert du siège social de la société ;
- la décision de mise en liquidation volontaire de la société.

La société OpenHydro Group Limited

Le *Board of Directors* de la société OpenHydro Group Limited (société de droit irlandais) est composé de neuf membres. Il s'est réuni à dix reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de l'ordre de 85 %.

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 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du budget 2017 ;
- l'autorisation de création d'une filiale au Japon.

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 quatre reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 % en 2015.

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 2016 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- l'approbation du budget 2017.

La société Boustead DCNS Naval Corporation (BDNC)

Le *Board of Directors* de la société Boustead DCNS Naval Corporation (BDNC) SDN BHD (société de droit malaisien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. 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 2016.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- la nomination d'un *Deputy Chief Executive Officer* ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- la nomination d'auditeurs.

La société Défense Environnement Services

Le Conseil de gestion de la société par actions simplifiée Défense Environnement Services est composé de huit membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2016. Le taux moyen de participation à ces réunions du Conseil de gestion a été de 100 %. Un rapport de suivi de l'activité de cette société a été effectué à l'occasion de cette séance du Conseil de gestion.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil de gestion ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- l'approbation de l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 par le Président ;
- l'approbation du budget 2016 ;
- la proposition de transfert de siège social.

La société Winacelles

Le Conseil de gestion de la société par actions simplifiée Winacelles est composé de quatre membres permanents. Cette société étant en cours de dissolution, son Conseil ne s'est pas réuni durant l'exercice 2016.

La société Kership

Le Conseil de gestion de la société par actions simplifiée Kership est composé de quatre membres permanents et d'un membre invité. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation des membres permanents aux réunions du Conseil de surveillance de cette société a été de 100 % en 2015.

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

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil de gestion ou à des débats approfondis durant l'exercice 2016 figurent :

- l'approbation de l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015 par le Président ;
- l'autorisation de remise d'une offre de reprise d'actifs.

La société Energia Marina SpA

Le *Board of Directors* de la société Energia Marina SpA (société de droit chilien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2016. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 87 % en 2016.

Un rapport de suivi de l'activité est 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 2016 figurent :

- la nomination d'un membre du *Board* ;
- l'approbation du budget 2016.

I.1.4. Organes créés par la Direction générale

Le Président-Directeur général a souhaité s'entourer de divers comités dans l'exercice de son pouvoir de direction de la Société :

- le Comité exécutif (Comex) a pour mission de définir les objectifs du Groupe et statue sur tous les sujets ayant un impact majeur sur la stratégie, le fonctionnement et les activités commerciales et opérationnelles du Groupe. Il est présidé par le Président-Directeur général et est composé des membres suivants : directeur général adjoint en charge des finances et du juridique, directrice générale adjointe en charge du développement, Secrétaire général, directeur du Commerce international, directeur Stratégie partenariats et innovation, directeur des Programmes, directeur de l'Industrie, directeur des Ressources humaines et des opérations, directrice des Services et directeur Énergies et infrastructures marines. Il se réunit de manière hebdomadaire. Tous les trimestres se tient un Comex élargi aux directeurs des principales directions fonctionnelles. Le secrétariat du Comité exécutif est assuré par la direction des Affaires publiques et européennes ;
- le Comité des offres ;
- le Comité finances ;
- le Comité politique produits ;
- le Comité pays ;
- le Comité des risques ;
- le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise ;
- le Comité *Compliance*.

I.1.5. Dispositif intégré de maîtrise des risques

Les différents facteurs de risque sont traités dans le rapport de gestion paragraphe I.2.g. Gestion des risques, pages 17 à 23.

I.1.5.a. Processus de maîtrise des risques

DCNS a mis en place un dispositif intégré de maîtrise des risques qui consiste à :

- identifier les risques pouvant impacter l'atteinte des objectifs des différentes entités du Groupe et s'assurer de la gestion de ces risques de type financiers, opérationnels, juridiques, RSE (sociaux et environnementaux...) ;
- définir et mettre en place des activités de contrôle proportionnées aux enjeux pour maîtriser les risques identifiés ;

- évaluer l'efficacité des contrôles mis en place ;
- auditer le dispositif intégré ;
- améliorer de façon permanente le dispositif en place par une boucle retour et des organes de surveillance.

Ce dispositif, tel qu'il est décrit ci-dessous, s'applique aux entités de DCNS et aux filiales contrôlées. Pour sa conception, sa mise en œuvre et son évaluation, DCNS a retenu le standard de référence COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*), dans sa version 2013, ainsi que le référentiel professionnel de l'audit interne de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes).

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 d'animateurs de contrôle interne 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. Cette cartographie, réalisée selon trois approches « *bottom-up* » (remontée des risques par les entités), « *transverse* » (analyse de risques et challenge par des experts métiers) et « *top-down* » (échanges et revue au niveau Direction générale), et les plans d'action associés sont revus de façon trimestrielle et approuvés par un Comité des risques interne placé sous la présidence du Président-Directeur général.

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.

Enfin, les entités de DCNS 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 qui porte sur l'ensemble des activités de l'entité. Cette lettre couvre également le reporting éthique et *Compliance* des dirigeants.

Le 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.

La direction de l'Audit et des risques en assure la supervision, s'assure de sa pertinence et évalue son efficacité. Elle s'appuie sur un réseau d'animateurs de contrôle interne.

Évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Les responsables opérationnels et fonctionnels sont responsables de la réalisation des contrôles mais aussi de l'auto-évaluation de l'efficacité du contrôle interne dans leur domaine de responsabilité. Cette autoévaluation réalisée chaque année à partir d'un questionnaire commun au Groupe, le questionnaire de contrôle interne (QCI), sur la base de tests prédéfinis permet aux entités d'identifier des zones d'amélioration (renforcement de contrôles ou des procédures).

La direction de l'Audit et des risques teste la qualité des réponses au QCI par des évaluations ponctuelles (cf. infra).

En 2016, le QCI est utilisé par les Commissaires aux Comptes pour évaluer les contrôles ayant un impact sur les états financiers.

Audit du dispositif intégré

L'objectif est de parvenir à une appréciation pertinente de l'efficacité du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Des audits 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 contrôle interne est fiable et pertinent, et également que l'entreprise maîtrise ses risques.

Fin 2016, un audit du dispositif intégré de maîtrise des risques a été réalisé afin de vérifier que les différents aspects décrits ci-dessus sont effectivement mis en œuvre et fiables. Le prochain audit est prévu fin 2017.

Boucle d'amélioration du dispositif

La direction de l'Audit et des risques anime la boucle d'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne du Groupe.

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'action issus des recommandations d'audit ;
- avancement de la mise en œuvre des plans de contrôle.

I.1.5.b. 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 des risques

Présidé par le Président-Directeur général, il se réunit tous les semestres et plus, en tant que de besoin. Il a pour mission de :

- déterminer la politique de gestion des risques du Groupe ;
- revoir périodiquement et valider la cartographie des risques les plus importants : évaluation de la criticité, identification de nouveaux risques ;
- revoir, challenger les plans d'action associés aux risques les plus importants (échéance et pilote définis) et en superviser la bonne mise en œuvre.

La direction de l'Audit et des risques

Cette direction intervient sur l'ensemble du Groupe dans tout domaine ayant trait au contrôle interne et au management des risques. Ses activités sont conduites en toute indépendance, conformément à une 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'IIA (*Institute of Internal Auditors*) par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes).

Elle a un double rattachement opérationnel à la Direction générale du Groupe et fonctionnel au Président du Comité d'audit, des comptes et des risques, ce qui lui confère l'indépendance nécessaire à son action.

Ses missions d'audit et de conseil sont menées conformément au plan annuel d'audit examiné par le Comité d'audit, des comptes et des risques. Elle s'assure du respect et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, déployés au sein du Groupe et prend notamment en compte la cartographie des risques et les profils de risques des entités dans l'établissement de ses programmes d'audit.

Après chaque mission, un rapport est diffusé avec des recommandations qui donnent lieu à des actions de progrès dont le suivi est mené en concertation avec les responsables concernés.

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 risques⁽³⁾.

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 et des 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 particulière est portée sur les risques d'exécution des programmes majeurs du Groupe) ; le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne et l'allocation correspondante des ressources présentés 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.

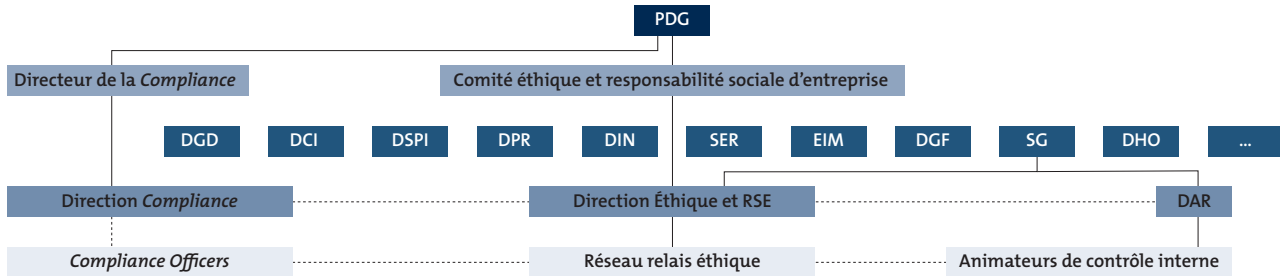
En 2016, la direction de l'Audit et des risques a renouvelé le protocole de collaboration (existant depuis fin 2014) organisant les relations avec les Commissaires aux Comptes pour agir de manière plus efficace et complète sur l'évaluation et la maîtrise des risques de l'organisation en s'appuyant sur deux axes :

- efficacité : une couverture plus large et optimisée des risques critiques ;
- productivité : synergie des ressources de DCNS et des Commissaires aux Comptes, limitation des redondances.

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

I.1.6. Éthique et intégrité

Une organisation transverse de la RSE chez DCNS



Le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise

Ce comité fixe les orientations générales en termes d'éthique et responsabilité sociale d'entreprise, et veille à la mise en œuvre de bonnes pratiques au sein du Groupe. Il rend compte de son action au Président-Directeur général.

Le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise comprend :

- les membres nommés *intuitu personae* par le Président-Directeur général ;
- le secrétaire du Comité central d'entreprise ;
- le *Chief Compliance Officer* ;
- le directeur Éthique et RSE, qui préside le comité.

Le comité comprend : M^{me} Brigitte Laik, M^{me} Caroline Le Bayon, M. Éric Papin, M. Franck Lacroix, M. Jérôme Richard, M^{me} Laure-Agnès Lernout, M. Michel Perchoc, M. Michel Vodé, M^{me} Pascale Roussel, M. Philippe Toth, M^{me} Sandrine Le Lidec, M. Stévan Le Ruyet.

En 2016, le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni cinq fois. Au cours de ces réunions sont examinés et suivis les axes de travail fixés dans la feuille de route 2016.

Des « relais éthique » sont nommés sur chaque site en France et seront déployés dans les filiales en 2017. Ces « relais éthique » jouent un rôle de conseil auprès de la direction de chaque site et sont l'un des points de contact privilégiés des collaborateurs pour apporter des réponses dans les domaines de l'éthique. Ils organisent ou participent à des actions de formation et de sensibilisation à destination du management du site et/ou de l'ensemble des collaborateurs.

L'engagement de DCNS en matière d'éthique, de responsabilité sociale d'entreprise et de *Compliance* est inscrit dans le Blue Book publié en 2016, qui constitue un référentiel du Groupe.

L'engagement de DCNS en matière d'éthique, de responsabilité sociale d'entreprise et de *Compliance* est traduit dans les politiques en matière d'éthique et RSE et de *Compliance*, approuvées par le Président-Directeur général. Le

déploiement de la démarche, porté par l'ensemble du Groupe, s'appuie sur :

- la direction Éthique et responsabilité sociale d'entreprise en charge de piloter la démarche de DCNS vers la conformité des activités du Groupe avec les normes et objectifs de responsabilité sociale d'entreprise (engagements sociétaux, environnementaux, vis-à-vis des parties prenantes du Groupe...), hors du strict périmètre de la *Compliance* ;
- la direction de la *Compliance*, qui a pour missions principales d'élaborer, déployer, tenir à jour un dispositif de conformité et de s'assurer du respect du dispositif par l'ensemble des collaborateurs. Le directeur de la *Compliance* reçoit une délégation du Président-Directeur général (qui s'appuie sur le Secrétaire général pour la définition des moyens et ressources nécessaires), ce qui lui confère l'indépendance nécessaire à son action.

Compliance

En 2016, afin de s'adapter aux normes internationales et pour mettre la conformité au cœur des débats et de l'activité du Groupe, DCNS a décidé de renforcer son dispositif dit de *Compliance*. Cette démarche s'inscrit également dans les évolutions législatives françaises, en particulier la loi 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.

Le dispositif renforcé de *Compliance* de DCNS repose sur :

- des politiques accessibles, *via* l'intranet, à tous les collaborateurs ;
- des procédures ;
- des outils ;
- une organisation nouvelle qui comprend :
 - une direction de la *Compliance*, distincte de toute autre direction,
 - un nouveau réseau de *Compliance Officers*, un dans chaque établissement et dans chaque filiale, tant en France qu'hors de France,
 - un comité de la *Compliance*, composé de cinq membres du Comex et du directeur de la *Compliance*.

La formation des *Compliance Officers* et des personnes les plus exposées aux enjeux de *Compliance* et au dispositif, est engagée et se poursuivra en 2017.

Comité code de conduite des fournisseurs

Ce Comité multidirections a pour vocation de veiller à la performance RSE des fournisseurs et à la prévention des risques associés tout au long de la *supply chain*. Les textes réglementaires en cours de préparation en 2016 sur la transparence de la vie économique et sur le devoir de vigilance complèteront les actions déjà menées par DCNS dans le cadre du label « Relations fournisseur responsables » de la Médiation interentreprises et du plan de développement des PME à l'international.

Sensibilisation et information des collaborateurs du Groupe

DCNS a lancé en juin 2016 la phase numéro 2 de sa plateforme *e-learning* dédiée à la sensibilisation des managers et collaborateurs à l'éthique et à la prévention de la corruption.

Une troisième phase sera ouverte de janvier à fin mars 2017. Les 13 000 membres du Groupe (managers et collaborateurs) auront eu la possibilité, s'ils le souhaitent, de se sensibiliser dans trois domaines : l'éthique (ex. : prévention du harcèlement...), la conformité/*Compliance* (ex. : prévention des fraudes, de la corruption...) et les droits humains (ex. : respect de la diversité...).

Chacun aura pu tester ses connaissances par le biais de mises en situation et se référer à des documents internes du Groupe mis à disposition.

Fin 2016, le seuil de connexion de 2 000 collaborateurs a été franchi.

Des interviews de managers et de collaborateurs sur l'éthique permettent de susciter et de montrer l'engagement que doit avoir chacun des membres du Groupe.

Éthique et achats

DCNS a reconduit en 2016 l'autoévaluation éthique des affaires, mis en place pour la première fois en 2011. L'objectif de cette seconde édition de l'enquête était de vérifier la bonne appropriation, par une population représentative, des règles éthiques dans la relation entre DCNS et ses fournisseurs, et de mesurer la progression de cette appropriation.

Près de 600 collaborateurs de DCNS ont été sollicités pour participer à l'enquête, dont 80 % de représentants de la

direction des Achats. Un taux de réponse de 43 % a permis de confirmer la représentativité de la démarche.

Cette enquête, comportant 22 questions relatives à des sujets tels que les comportements à adopter en cas de situations de conflit d'intérêts ou en présence de cadeaux divers, a permis de confirmer la bonne appropriation des règles d'éthique à adopter. Des points d'amélioration ont par ailleurs été identifiés. Ceux-ci ont fait l'objet de communications vers l'ensemble de la population Achats.

Audit sur le référentiel éthique

Le troisième audit éthique, mené par le cabinet d'audit indépendant Ethic Intelligence, a été lancé fin 2016 et a intégré les orientations prévues par les textes législatifs en cours d'adoption sur la transparence de la vie économique et sur le devoir de vigilance.

Trois sites (Cherbourg, Indret et Toulon) ont été associés à cet audit, ainsi que deux filiales (au Brésil et en Malaisie).

Audit de vérification des données extra-financières

En 2016, le cabinet EY (Ernst & Young) s'est rendu sur les sites à partir du mois d'octobre. Les sites audités ont été Brest, Cherbourg et Ruelle, ainsi que deux filiales à distance : OpenHydro et DCNS Support.

Les protocoles de consolidation des données (protocole global, gouvernance, environnement, social) sont en cours d'harmonisation et sont accessibles en version française et anglaise aux auditeurs. Un résumé de ces protocoles est destiné aux parties prenantes externes *via* le site Web DCNS.

Pacte mondial

DCNS a participé à la revue par les pairs organisée par le réseau du Pacte mondial France en avril 2016. Les actions menées par le Groupe lui ont permis d'être pour la deuxième année consécutive reconnu au niveau *Global Compact Advanced*. Seules une soixantaine d'entreprises en France ont atteint ce niveau de reconnaissance. La *Communication On Progress* pour l'année 2015 du Groupe a été transmise avec cette évaluation, dans les délais requis (le 30 mai 2016), au bureau de New York.

De façon globale, DCNS contribue, par ses activités et ses actions, à cinq objectifs de développement durable de l'ONU.



Les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU (*Global Compact*)⁽⁴⁾

Droits humains

Principe 1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;

Principe 2 à veiller à ce que leurs propres compagnies ne rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Normes du travail

Principe 3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;

Principe 4 l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe 5 l'abolition effective du travail des enfants ;

Principe 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe 7 Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

Principe 8 à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

Principe 9 à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

Principe 10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Lancé en 2000 par les Nations unies, le Pacte mondial (*Global Compact*) constitue à la fois une plateforme politique et un cadre concret pour les organisations qui s'engagent à exercer leurs activités durablement. Pour les entreprises, cette initiative vise à intégrer dans leurs stratégies et leurs activités dix principes universellement reconnus. Le Pacte mondial évalue annuellement les actions des entreprises au moyen de 21 critères, relatifs notamment à l'application de ses dix principes et à la contribution par les entreprises aux autres objectifs des Nations unies (comme les 17 objectifs de développement durable).

Environ 12 000 organisations dans le monde, dont 8 000 entreprises, ont adhéré au Pacte mondial. En devenant adhérent, DCNS affirme son appartenance à cette communauté mondiale d'entreprises attachées au respect des droits humains, des normes du travail et à la protection

de l'environnement ainsi qu'à la promotion de principes anti-corruption communs.

D'autres informations complémentaires sont traitées dans le rapport de gestion page 17/paragraphe I.2.f Éthique et Compliance.

I.2. ÉCONOMIE⁽⁵⁾

I.2.1. Performance économique

DCNS 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, DCNS bénéficie des compétences pointues de ses équipes. Le Groupe emploie 13 870 collaborateurs, dont 13 431 en France, où il génère des dizaines de milliers d'emplois indirects. Ces emplois hautement qualifiés contribuent à l'excellence industrielle du pays.

Impact socio-économique

Contribution des achats de DCNS à l'impact socio-économique

L'impact socio-économique de DCNS 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 DCNS est particulièrement importante en 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 13 000 emplois directs de DCNS. Il comprend également les emplois indirects créés dans l'ensemble de sa filière de fournisseurs et sous-traitants. Ces emplois indirects créés en France ont été évalués à plus de 15 500 par une étude réalisée avec le ministère de la Défense en 2014 (sur la base de données de 2011). Les emplois induits par la consommation des emplois directs et indirects sont également significatifs, bien que plus difficiles à quantifier.

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, DCNS veille au développement de long terme des emplois et activités cœur de métier.

(4) OCDE, OIT, ISO 26000.

(5) ONU (ODD)/Pacte mondial/GRI 4/OCDE/ISO 26000.

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 et mise en application en 2016. 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 DCNS 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.

Système du management de la qualité

DCNS 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 cohérent 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, au travers du projet BMS (*Business Management System*) achevé en 2016, DCNS s'est engagé dans une refonte partielle de ses processus opérationnels de manière à simplifier ses référentiels et ainsi optimiser sa performance opérationnelle.

Contrôle des exportations

Les activités de défense de DCNS sont soumises aux réglementations françaises et étrangères du contrôle des exportations. Leur non-respect peut avoir des impacts importants : retards de livraison, incidences financières, amendes, voire, dans les cas les plus graves, des peines de prison, le retrait temporaire ou définitif de l'autorisation de fabriquer et de commercer dans le domaine d'activités de la défense.

Véritable enjeu de la stratégie de la croissance de DCNS, les activités internationales de DCNS ont augmenté, entraînant une intensification des opérations internationales (exportations, transferts, transferts de technologie, achats, importations...).

Dans le domaine du contrôle des exportations, la direction du Contrôle export a la responsabilité pour le Groupe de définir la politique, d'en contrôler l'application, de soutenir les opérationnels et de contribuer à la mise en place et au suivi des règles éthiques du Groupe.

En 2014, le dispositif réglementaire français a fait l'objet d'une réforme, avec notamment le remplacement des agréments préalables et des autorisations d'exportation des matériels de guerre par une autorisation unique : la licence. Pour mieux appréhender cette importante évolution et son application, DCNS a élaboré en 2014 un guide pratique du contrôle export pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement réglementaire.

Dans l'objectif d'une amélioration continue, la direction du Contrôle export a renforcé son accompagnement des opérationnels (commerce, programmes, achats notamment). Les contrôles *a posteriori* par la Direction générale de l'armement pour vérifier la bonne application et le respect de la réglementation, démarrés en 2015, se sont poursuivis en 2016. Les recommandations issues des contrôles 2015 ont été appliquées en 2016. Des audits internes vérifiant également la bonne application et le respect de la réglementation ont été lancés en 2016. Enfin, les formations de sensibilisation, visant à développer la culture « contrôle export » des collaborateurs et leur connaissance des enjeux sus-cités, se sont étendues en 2016 à un périmètre élargi.

Affaires douanières

DCNS a été certifié Opérateur économique agréé (OEA) en 2014 par l'administration des douanes. Ce certificat, qui confère aux entreprises certifiées des procédures simplifiées et avantageuses permettant de développer leur compétitivité, a permis de renforcer le partenariat créé avec l'administration des douanes. Dans le cadre de ses actions de développement à l'international et de sécurisation des démarches administratives import-export, DCNS confirme sa volonté de développer son travail en partenariat avec l'administration des douanes. Ainsi, DCNS a intégré en 2016 le portefeuille du Service grands comptes (SGC) de la DGDDI (Direction générale des douanes et des droits indirects), avec laquelle le Groupe travaille en étroite collaboration.

DCNS applique depuis le 1^{er} mai 2016 le code des douanes de l'Union européenne.

Des audits internes visant à contrôler la bonne application et le respect de la réglementation douanière ont été réalisés pour la première fois en 2016.

Contract Management

Compte tenu de la nature hautement technologique des activités du Groupe, des nombreuses contraintes 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 DCNS 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 DCNS 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 DCNS 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 fin 2015. 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 ressources expertes...). 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 DCNS. Elle intervient enfin opérationnellement lorsque cela s'avère nécessaire.

Afin de garantir qu'aucun sujet contractuel pouvant porter préjudice aux intérêts de DCNS 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 DCNS.

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

Ils 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

Ils 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 DCNS : 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 2016

Norvège

Depuis de nombreuses années, DCNS est présent auprès de la Marine royale norvégienne par la réalisation des contrats de modernisation des patrouilleurs de classe Hauk et de

livraison des patrouilleurs de classe Skjold en partenariat avec l'industrie norvégienne.

En effet, la politique *offset* en Norvège – *Industrial Cooperation* – impose aux entreprises étrangères qui se voient attribuer des marchés en matière de défense de compenser à hauteur de 100 % du montant des contrats.

Les industriels se doivent de présenter et développer un plan de coopération industrielle dans des domaines stratégiques.

En 2016, DCNS a soldé son obligation *offset* due au titre du contrat Skjold initié en 2003. La réalisation de ces *offsets* a été réalisée principalement *via* des coopérations industrielles et des achats DCNS passés avec l'industrie de défense norvégienne, et a permis d'équiper en divers matériels norvégiens nos navires.

Toujours en 2016, DCNS a été sélectionné par le ministère de la Défense norvégien comme un partenaire stratégique potentiel pour le programme des futurs sous-marins norvégiens.

Dans le but de soutenir son offre, DCNS a signé avec Kongsberg, le 6 septembre 2016, un *Memorandum of Understanding* (MoU) visant à définir les bases d'une coopération entre les deux sociétés dans le domaine des systèmes de combat de sous-marins de la famille Scorpène®.

De plus, DCNS a participé à un *Industry Day* à Paris organisé par le GICAN, sous le patronage du ministère de la Défense français, en septembre 2016 et organisé un *Industry Day* à Oslo en décembre 2016 en collaboration avec Thales.

Ces journées ont permis la rencontre d'entreprises françaises et norvégiennes du secteur de la défense. Elles ont permis d'identifier une centaine de coopérations potentielles, et elles ont aussi souligné la forte volonté de DCNS de renforcer sa présence en Norvège grâce à des liens à long terme.

Malaisie

Dans le cadre de la réalisation de ses *offsets* en Malaisie pour le programme de corvettes Gowind®, à l'occasion du salon DSA à Kuala Lumpur, DCNS a signé le 20 avril 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.

L'objectif de cet accord est de conduire avec ce partenaire une étude de pré-faisabilité d'implantation d'une unité d'énergie thermique des mers sur l'île de Layang Layang, située au large des côtes de Sabah, dans la partie occidentale de la Malaisie. La réalisation de ce projet permettrait à cet îlot de réduire l'utilisation d'énergie fossile et favoriserait son développement économique.

À terme, cette collaboration pourrait aboutir au développement d'un centre de recherche et développement consacré au domaine naval et maritime. Pour DCNS, cette collaboration s'inscrit dans sa stratégie visant à bâtir une relation étroite et durable avec ses clients et à développer une vision technologique commune de l'avenir dans le domaine naval et maritime.

De plus, toujours dans le cadre de la réalisation de ses contrats *offset*, DCNS soutient un 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. À terme, cette 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 et doctorat à l'ECN.

Colombie

2016 a également vu s'achever les obligations *offset* contractées par DCNS en Colombie avec le contrat de modernisation des frégates Padilla en 2010. En collaboration avec Thales, DCNS a, en particulier, soutenu le développement d'un centre de formation navale en Colombie.

L'innovation, partie intégrante de l'ADN de DCNS

Ce point est traité dans le rapport de gestion, page 12 paragraphe I.2.d. Activité en matière de recherche et développement (R&D), jusqu'à la page 15.

L'incubateur Technologies Offshore a poursuivi sa mission en 2016. 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 par exemple l'énergie en très grands fonds et la surveillance de zone sur des secteurs civils à fort potentiel de croissance - tels que *l'oil & gas* et les énergies marines renouvelables.

Le projet Subsea Watcher en est un très bon exemple. Ce projet vise à développer une solution complète de surveillance des implantations industrielles en mer, en permettant notamment de monitorer en continu et sur de longues périodes le bon fonctionnement des installations, ou encore l'impact de ses installations sur l'environnement, en termes de pollution de tout type (chimique, sonore, particules en suspension...). Subsea Watcher s'inscrit ainsi dans les thématiques « économie et environnement » des enjeux identifiés par le Grenelle 2 en s'intéressant à la maîtrise de la pollution et des déchets des exploitations industrielles en mer et à l'identification des impacts sur la biodiversité locale, mais également à la prévention des risques en termes de sûreté et de sécurité des hommes lors d'opérations de maintenance en mer, sécurité des voies navigables et zones de pêche sur le périmètre d'implantation, par exemple d'exploitation d'éoliennes en mer. DCNS travaille depuis 2014 sur une solution innovante toute intégrée qui doit également permettre de réduire les coûts d'intervention sur site en développant les sous-ensembles technologiques par étape et en validant chaque innovation *via* un prototype et des essais en mer.

Après avoir été lauréat en septembre 2014 de la phase d'amorçage du Concours mondial de l'innovation (CMI) avec le projet Subsea Watcher (phase de conception), puis l'avoir développé sur fonds propres en 2015, l'année 2016 a été marquée par la construction du prototype de docking pour drone sous-marin résident et la tenue de trois campagnes successives de tests en mer à Lorient et à Brest, en partenariat avec un droniste français, réalisées avec succès.

Le projet Subsea Watcher a permis d'identifier, concevoir et réaliser la brique technologique consistant à permettre l'accueil d'un drone sous l'eau, et lui permettre d'y résider sur de longues périodes, sans intervention humaine. Cela crée en effet une véritable rupture par rapport aux solutions existantes en ouvrant des perspectives de réduction des coûts par la limitation des interventions par navire, parfois risquées et toujours très coûteuses. Plusieurs éléments sont indispensables pour crédibiliser une telle solution : la communication et le transfert d'énergie sans fil sous l'eau, ainsi que la conservation du drone vis-à-vis des agressions du milieu marin. Ces briques – communication longue, moyenne et courte distances, rechargement d'énergie et transfert de données sans contact, résidence avec préservation du drone – sont maintenant validées et opérationnelles. En 2017, les différentes briques développées devraient pouvoir s'agréger pour permettre au concept Kalypso d'observatoire scientifique en mer, en partenariat avec Ifremer, de voir le jour en vue d'une application grande profondeur en Atlantique.

Le projet Melodi, lauréat du CMI phase 2 en 2015 dans le cadre d'un consortium emmené par Créocéan, a permis en 2016 de mener l'étude d'un concept de meutes de drones d'exploration utilisant une plateforme de docking tractée par navire, avec nos partenaires Créocéan, ECA et RTSys. Ce docking est une déclinaison applicative des briques innovantes brevetées par DCNS sur le docking pour drone résident. L'objectif est de permettre l'analyse de la nature des fonds sous-marins sur de grands périmètres.

Par ailleurs DCNS, ayant été récompensé pour sa participation au projet Fonasurf mené par Technip, a poursuivi en 2016 le développement d'une solution de confinement acoustique. DCNS a fait les premiers essais de prototypage pour la membrane de confinement acoustique en 2016, qui pourrait être enrichie d'une capacité à retenir les particules et qui doit être testée courant 2017 en milieu naturel en Norvège. Les constructeurs d'infrastructures maritimes côtières sont dans l'attente de telles solutions innovantes visant à préserver la faune et contenir la diffusion de particules lors de travaux maritimes.

Écoconception

La prise en compte de l'environnement dans les produits DCNS s'applique à chaque phase de vie de nos produits et s'inscrit dans une logique de démarche d'économie circulaire. Elle est maîtrisée grâce à une méthodologie développée en interne appelée « analyse environnementale ». Elle a pour vocation d'identifier les systèmes, composant nos navires ou produits EMR, ayant les impacts environnementaux les plus significatifs, puis ensuite de boucler en conception, soit par des modifications de systèmes, de technologies, voire d'architecture. Cette analyse traite chaque phase de vie du produit : de la conception à la fin de vie en passant par la fabrication, les tests, l'exploitation et la maintenance. En 2016, l'analyse environnementale de la FREMM a été

complètement finalisée. Une analyse est en cours sur l'ETM NEMO, et deux autres viennent d'être lancées : l'une sur le parc éolien de Groix, l'autre sur le sous-marin Scorpène®.

Pour que la prise en compte de l'environnement en conception soit effective sur les projets, des efforts sont également engagés en R&D. En 2016, un RAPID a ainsi été contractualisé avec la DGA pour développer un démonstrateur de gestion des déchets suivant la technologie d'oxydation en voie humide. Le but est de proposer d'ici à quatre ans une solution efficace de traitement des rejets qui soit adaptée à la filière navale.

Le consortium, DCNS, Innovertis et le laboratoire M2P2, travaille dans une approche globale de l'élimination des rejets des sites autarciques, civils comme militaires, avec l'objectif de proposer un seul système de traitement pour l'ensemble des déchets.

D'autres travaux sont en cours sur le cycle de vie de nos produits, et DCNS participe à plusieurs projets européens pour lesquels la problématique environnementale est présente.

Concernant la phase particulière de fin de vie, une étude de conseil est en cours de réalisation. Cette étude s'articule sur trois points :

- une veille sur la déconstruction des navires de guerre dans le monde, ainsi que sur les déconstructeurs européens ayant eu à déconstruire des navires militaires ;
- un renforcement des outils développés par DCNS permettant de calculer un taux de valorisation objectif des produits arrivés en fin de vie ;
- une aide à la rédaction d'un formalisme d'offres pouvant être proposées à nos clients sur l'accompagnement à la déconstruction.

Ces études se basent sur les données émanant du chantier de déconstruction des SNLE de première génération en cours à Cherbourg. Leurs résultats seront disponibles au premier trimestre 2017.

Toujours dans cette logique d'économie circulaire, DCNS a proposé aux ministères des Finances et de l'Environnement deux engagements pour la croissance verte (ECV). Les ECV sont des instruments de « droit souple » permettant de lever les leviers administratifs sur les innovations proposées par les industriels. Ce sont des engagements bilatéraux public/privé dans un cadre clair de type contrat sur trois ans. Il s'agit de démarches collectives pour développer la confiance entre acteurs en accompagnant des innovations organisationnelles ou techniques. Le but est bien de promouvoir les innovations ou les pionniers du domaine, sans privilégier un seul industriel mais la filière du domaine. DCNS a proposé dans ce cadre deux ECV, l'un sur le coût global de possession et le second sur la durabilité des équipements. Ces deux ECV sont actuellement en cours de discussion avec les deux ministères pour bien identifier leur périmètre, et plus particulièrement les projets pilotes qui devront les mener.

I.2.2. Présence sur le marché

DCNS 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 désormais 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 DCNS.

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) est en place et décrite dans le *Business Management System* (BMS) du Groupe. La phase actuelle est le déploiement systématique sur les offres et programmes,

ce qui permettra d'éprouver, d'améliorer et de standardiser nos processus de management du ToT ainsi que cette boîte à outils. Le programme de sous-marins pour l'Australie est l'exemple emblématique de ce déploiement.

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 doivent permettre 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.

I.2.3. Pratique d'achat ⁽⁶⁾

Évaluation de la performance des fournisseurs du panel

DCNS a poursuivi en 2016 le déploiement des évaluations des performances RSE des fournisseurs de son panel cible, constitué de plus de 1 200 fournisseurs. L'objectif réaffirmé est de disposer de cette évaluation pour l'ensemble des fournisseurs de son panel à fin 2017.

Pour mener cette opération, DCNS s'appuie sur deux cabinets spécialisés du domaine. Le résultat des évaluations des performances RSE est pris en compte dans l'évaluation globale des performances des fournisseurs, réalisée annuellement. Le cas échéant, des performances insuffisantes d'un fournisseur, comparées à celles de fournisseurs de même typologie et de même secteur d'activité, donneraient lieu à la mise en place de plans d'action.

Une première vague d'évaluations menées en 2015 a été complétée par une seconde vague en 2016. Lors de la rédaction du rapport, plus de 360 fournisseurs étaient impliqués dans le processus d'évaluation. L'analyse des résultats des évaluations réalisées montre que le niveau de performance RSE des fournisseurs du panel est au-dessus du niveau moyen de performance des fournisseurs évalués, tous domaines d'activité confondus.

L'un des deux cabinets impliqués par DCNS dans ce processus d'évaluation est davantage dédié aux sujets identifiés comme pouvant potentiellement présenter un risque en matière d'atteinte des performances RSE.

Management du risque fournisseurs

Les comités spécifiques dédiés à l'analyse des risques fournisseurs se sont tenus en 2016. 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.

(6) OIT, SNTEDD (A5P4, A6P3, A8P1).

Label Relations fournisseur responsables : nouvelle évaluation 2016

DCNS a obtenu le label Relations fournisseur responsables en décembre 2014. Ce label, décerné par la Médiation des entreprises pour une durée de trois ans, récompense les organisations ayant mis en place des pratiques d'achat responsables, contribuant fortement de ce fait au renforcement des filières industrielles.

Deux audits de mise sous revue, à dates anniversaires, confirment ou invalident le label. L'audit mené en 2015 a confirmé une première fois le label. Les résultats de l'audit de confirmation 2016 étaient attendus lors de la rédaction de ce rapport. Les actions conduisant à l'obtention du label et à son maintien constituent des actions de progrès permanent, contribuant fortement au renforcement de la professionnalisation des organisations achat.

Pour DCNS, le périmètre labélisé est constitué de la totalité des achats réalisés par DCNS SA.

Sondage éthique des affaires

Ce point est traité page 88/paragraphe I.1.6 Éthique et intégrité/Éthique et achats.

Enquête de satisfaction des fournisseurs

DCNS a reconduit en 2016 l'enquête de satisfaction annuelle réalisée auprès d'un large panel de ses fournisseurs.

Cette enquête, réalisée en concertation avec le Pacte PME, a permis de constater une amélioration de l'indice de satisfaction dans la relation entre DCNS et ses fournisseurs. Plus de 800 fournisseurs ont été sollicités lors de l'enquête 2016 ; 350 d'entre eux ont répondu, ce qui constitue un taux de réponse très satisfaisant pour ce type d'enquête. 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.

Le taux de satisfaction dans la relation obtenu en 2016 est de 66 %, en nette progression par rapport à celui constaté en 2015. Les axes de progrès ont donné lieu à des plans d'action.

La médiation

DCNS a mis en place un médiateur interne dès 2011, avec comme objectif de faciliter les traitements amiables des litiges et contentieux pouvant apparaître entre DCNS et ses fournisseurs lors de la vie des contrats. La majorité des cas ont conduit à une solution amiable.

Facteurs environnementaux

DCNS a renforcé en 2016 la prise en compte des facteurs environnementaux dans son processus de qualification des fournisseurs. Une grille d'évaluation de ces performances a été mise en place, permettant de caractériser plus précisément les risques par type de fournisseur et par type de prestation commandée.

L'année 2017 verra la généralisation de la mise en œuvre de cet outil.

Par ailleurs, les critères environnementaux sont intégrés dans les évaluations des performances RSE menées auprès des fournisseurs du panel.

I.3. ENVIRONNEMENT

I.3.1. Politique générale en matière environnementale

Engagements du Groupe

La mer est à la fois l'univers historique de DCNS et l'expression de son avenir. Elle est au cœur des activités du Groupe et de ses ambitions renouvelées dans le secteur naval et celui des énergies.

L'espace maritime est riche de promesses économiques mais reste un milieu fragile. Conscient de cette réalité, le Groupe s'attache à maîtriser les questions environnementales dans ses activités comme dans ses produits.

Pour ancrer cette orientation dans les processus, le respect de l'environnement est inscrit dans les engagements éthiques de DCNS et fait l'objet d'une politique environnementale, déployée dans l'ensemble des sites du Groupe (hors filiales).

Au-delà de l'exigence de respect des réglementations en vigueur, cette politique se décline en cinq axes :

- prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement en maîtrisant la sécurité industrielle ;
- limiter l'empreinte environnementale des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie par une démarche volontariste dès la conception et dans les achats ;
- diminuer l'impact des activités dans l'air, l'eau ou les sols ;
- maîtriser la consommation des ressources naturelles, en particulier les énergies ;
- participer à la lutte contre le réchauffement climatique en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Concrètement, le Groupe a fixé cinq objectifs pour les années 2015 à 2017 :

Sécurité industrielle	Performance 2016/2015	Cible 2017/2014
Aucun accident ayant un impact significatif sur l'environnement	0	0
Écoconception		
Programmes volontaristes ^(a)	50%	50%
Projets R&D participant à l'amélioration environnementale ^(b)	28%	20%

(a) Programme allant au-delà des exigences applicables et dont au moins deux systèmes font l'objet d'un focus particulier, se traduisant par :

- a. une étude réglementaire particulière : réglementation spécifique plus stricte ou anticipation des exigences ;
- b. et/ou une étude spécifique sur de nouvelles technologies qui améliorent et optimisent la performance environnementale ;
- c. et/ou une évaluation environnementale sur l'ensemble du cycle de vie ;
- d. et/ou un choix de plusieurs bonnes pratiques d'écoconception.

(b) Gains environnementaux du produit (efficacité énergétique, traitement des émissions et des déchets, technologies innovantes et *eco-friendly*).

Ressources naturelles	Performance 2016/2014	Cible 2017/2014
Consommation d'électricité	- 2,5%	- 10%
Gaz à effet de serre ^(c)		
Émissions	- 1,60%	- 10%
Déchets		
Valorisation de DND ^(d) ^(f)	75%	70%
Production de DD ^(e) ^(f)	- 21,70%	- 10%

(c) Bilan réalisé en 2016 sur l'exercice 2015 ; la performance correspond à l'évolution par rapport au précédent bilan, réalisé en 2015 sur l'exercice 2014.

(d) Déchets non dangereux.

(e) Déchets dangereux.

(f) Ces indicateurs ont été établis sur douze mois glissants (du 1^{er} janvier 2015 au 30 septembre 2016).

Organisation

La stratégie est déterminée en central, puis déclinée dans la politique environnementale, et enfin traduite en objectifs. Ces derniers sont fixés sur plusieurs années car, dans ce domaine, la réalisation de progrès s'inscrit dans la durée. La démarche est animée et pilotée par le responsable de la performance environnementale, qui est rattaché à la direction des Ressources humaines et opérations (sous-direction Qualité et performance).

Pour mettre en œuvre la politique et mener les actions propres à atteindre les objectifs, le Groupe s'appuie sur l'ensemble des pilotes de processus et sur un réseau constitué d'une quinzaine de responsables environnement répartis sur les sites et chacune des entités opérationnelles en France.

Sur le terrain, les agents de prévention traitent autant des sujets de santé et sécurité au travail (SST) que d'environnement, constituant ainsi autant de relais de la politique du Groupe.

Pour prendre en compte l'environnement au niveau des produits, le Groupe a désigné une équipe dédiée à l'écoconception qui définit les méthodes et anime la démarche en s'appuyant sur l'ensemble des ingénieries de DCNS. Pour les énergies marines renouvelables, une équipe de huit personnes a été constituée pour traiter spécifiquement des questions d'environnement (études de site, études d'impact et acceptabilité sociale).

Organigramme Environnement



Formation et information

Salariés du Groupe

Bien que les comportements s'améliorent constamment, l'environnement étant devenu un sujet de société, le Groupe continue de faire progresser la culture environnementale des salariés par deux moyens : la formation et la communication.

Chaque nouveau collaborateur est sensibilisé aux questions d'environnement lors de sa journée d'accueil, puis lors de son parcours d'intégration, tant sur les dispositions locales (pratiques et usages) que sur un plan général (maîtrise des risques, ambition et objectifs du Groupe). Les sites de Brest et Toulon ont également mis en place des modules de sensibilisation à la culture HSE dédiés aux managers. L'objectif est de faire connaître aux managers les informations essentielles et de leur permettre d'intégrer l'environnement dans le management au quotidien de leurs équipes.

DCNS Universeaty propose par ailleurs aux collaborateurs des formations complémentaires suivant leur domaine d'emploi et leur fonction. Elles sont dédiées à l'environnement lorsqu'il s'agit de sensibiliser un collaborateur à l'écoconception, ou plus généralement partagées avec la SST lorsqu'il s'agit de former à la prévention des risques.

Ainsi, en 2016, 319 jours de formation ont été délivrés dans le domaine de l'environnement.

En complément des actions de formation, des communications ciblées sont réalisées au niveau du Groupe, suivant un plan de communication annuel portant sur les domaines qualité, sécurité et environnement, calé autant que possible sur les célébrations nationales ou internationales (développement durable, énergie, mobilité, déchets pour la partie environnement). Les communications nationales sont ensuite déclinées et complétées en local sur chacun des sites.

En 2016, le Groupe a poursuivi la diffusion de ses « fondamentaux » sur l'environnement. Destinés à l'ensemble des collaborateurs, les fondamentaux sont désormais dématérialisés et présentés sous format numérique, disponibles en ligne sur l'intranet du Groupe. Chacun de ces fondamentaux traite d'une thématique particulière en apportant des éléments de compréhension et en rappelant les bonnes pratiques. Après « les agents chimiques dangereux (ACD) » et « les déchets », rédigés en 2014, « la lutte contre les pollutions » et « les techniques de l'information et de la communication (Green IT) » en 2015, la « maîtrise des énergies » a été abordée en 2016.

Fournisseurs

Pour mener à bien ses activités, le Groupe s'appuie sur un panel de fournisseurs qu'il encourage à progresser en matière d'environnement, prolongeant ainsi la mise en œuvre de sa politique environnementale.

C'est en particulier au cours des étapes de qualification et d'évaluation que le niveau d'engagement des fournisseurs est mesuré.

Le processus de qualification comprend deux étapes : le renseignement d'un questionnaire qui invite les fournisseurs à s'interroger sur leur démarche environnementale, puis

des audits qui permettent à DCNS de vérifier l'aptitude de l'entreprise à répondre aux critères de sélection.

Une fois sélectionnés, les fournisseurs prennent contractuellement l'engagement de respecter le « code de conduite des fournisseurs de DCNS », qui précise les attentes du Groupe, en particulier en matière d'environnement. Les prestataires s'engagent notamment à évaluer, éviter, limiter et atténuer les risques et impacts de leurs activités sur l'environnement.

Enfin, un processus d'évaluation permet de vérifier que les fournisseurs respectent bien leurs engagements.

Depuis mi-2016, une grille de maturité relative au domaine de l'environnement est en test au niveau du processus de préqualification des fournisseurs. Cette grille permet de préciser le positionnement des fournisseurs en regard des exigences de DCNS en lien avec l'environnement.

Parties prenantes

Hormis en Île-de-France, les sites de DCNS sont tous situés en bordure 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, DCNS communique régulièrement sur ses activités ou ses projets et entretient des relations suivies avec les riverains, les associations locales et les collectivités territoriales.

Lorsque les concentrations des rejets aqueux ou atmosphériques, ou encore les niveaux sonores, dépassent les seuils autorisés, DCNS met tout en œuvre pour réduire les nuisances. En 2016, des nuisances sonores signalées par des riverains ont amené le site DCNS de Lorient à renforcer la surveillance concernant la fermeture des portes de la forme.

Depuis 2007, une charte environnementale lie la Marine nationale et DCNS ; elle permet de favoriser les échanges de bonnes pratiques et de mener des actions communes. C'est dans ce cadre que sont réalisées à Brest des visites partagées de chantiers, portant notamment sur les opérations de carénage. Le port de Toulon participe quant à lui aux côtés de la Marine nationale aux opérations de nettoyage dites « rade propre ». Pour 2016, plus de 9 tonnes de pneus ont été pris en charge par DCNS. En Arabie saoudite, les énergies électriques et fossiles consommées par DCNS Support ainsi que l'eau sont mises à disposition par la base navale de la marine saoudienne. Quant aux déchets, ils sont également collectés par la marine saoudienne, au même titre que ses propres déchets.

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.

Prévention des risques environnementaux et des pollutions

Mise en œuvre

Le Groupe a identifié les risques environnementaux parmi les risques susceptibles d'affecter sa performance. Ces risques sont par conséquent répertoriés et maîtrisés de façon à faire baisser leur gravité et leur probabilité d'occurrence.

Afin de maîtriser ses risques, DCNS s'est doté d'une démarche d'amélioration continue dans le domaine de l'environnement au travers de la mise en place d'un système de management. C'est ainsi que depuis 2008 DCNS est certifié ISO 14001 sur l'ensemble de ses sites et de ses activités, sans discontinuité. La version 2015 de la norme a été mise en application dès le début de l'année 2016.

Dans ce cadre, chaque site réalise son analyse environnementale et l'actualise en fonction de l'évolution des activités, des moyens de maîtrise et de la réglementation. À partir de ce travail d'identification, DCNS consacre des moyens importants à leur maîtrise et à la réduction des aspects environnementaux significatifs (AES).

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 établissements investissent également chaque année dans du matériel de prévention des pollutions du milieu naturel. En 2016 sont à noter l'acquisition de séparateurs à hydrocarbures pour le traitement des eaux pluviales à Toulon, Brest et Lorient, l'acquisition de matériels de stockage sur rétention des agents chimiques dangereux ou des déchets à Toulon et Lorient, ou la refonte de la filtration des poussières issues des découpes plasma à Cherbourg.

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.

Pollution des sols

Depuis le changement de statut en 2003, chaque site dispose d'une cartographie des pollutions ; ces dernières sont généralement dues à des activités industrielles anciennes.

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.

Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Au 31 décembre 2015, DCNS a constitué des garanties financières, conformément aux arrêtés du 31 mai 2012, pour un montant de 271 milliers d'euros, soit 40 % des sommes destinées à couvrir l'éventuelle remise en état des sites en cas

de défaillance du Groupe. Seuls deux sites sont soumis à ces dispositions : Indret et Ruelle.

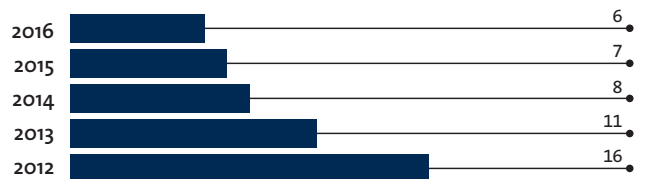
En 2016, DCNS n'a fait l'objet d'aucun contentieux environnement.

I.3.2. Pollution et gestion de déchets

Gestion des pollutions

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.

Évolution du nombre d'événements avec un impact temporaire sur l'environnement



Évolution du nombre d'événements avec un impact temporaire sur l'environnement. Seuil 2016 : 6.

Rejets atmosphériques

Dans le cadre de ses activités industrielles, DCNS 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, DCNS 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. Le bilan qui a été

réalisé en 2015 sur les années 2012-2014 montre une baisse de 25 % pour les émissions de SO₂ et de 22 % pour celles de NOx en trois ans.

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.

Déchets

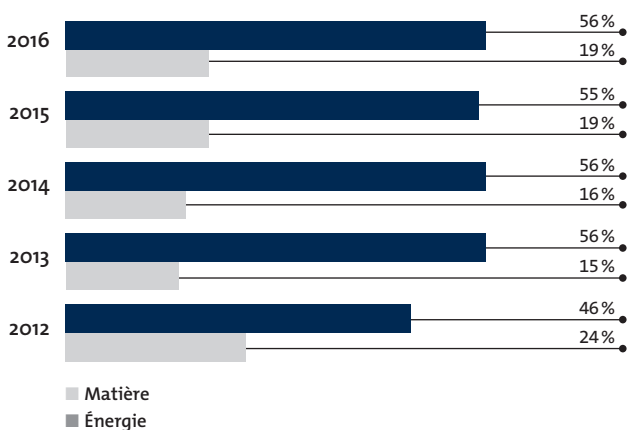
Les déchets non dangereux représentent en tonnage les deux tiers des déchets produits par DCNS. Leur valorisation dépend en amont de la qualité du tri qui est réalisé dans les sites et en aval de la proximité des unités de traitement. Ce dernier critère géographique entraîne des disparités importantes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

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

C'est ainsi qu'un objectif de conformité du tri (≥ 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 (≥ 70 %) avec un minimum par site de 50 %.

Taux de valorisation énergie et matière des déchets non dangereux

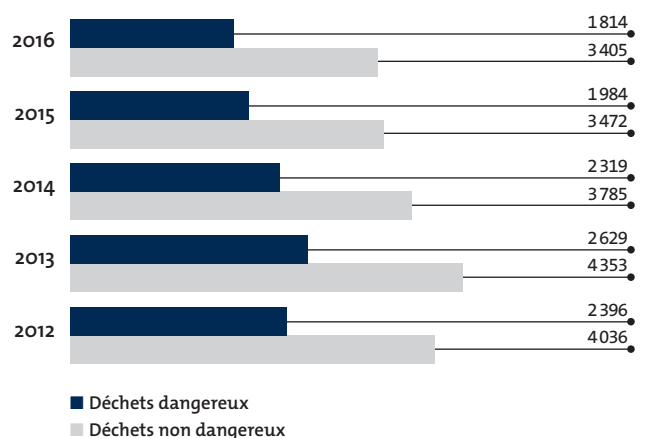
Objectif 2016 : inférieur à 70 %



Les déchets dangereux sont particulièrement difficiles à valoriser, car les procédés sont souvent complexes et onéreux. C'est pourquoi DCNS cherche à réduire ces déchets à la source, avec un objectif de diminution de 10 % entre 2015 et 2017, poursuivant ainsi les efforts déjà engagés ces dernières années.

DCNS a réalisé en 2015 et 2016 une cartographie des déchets liquides dangereux produits afin de les caractériser par type d'activité et d'identifier les bonnes pratiques et les meilleures techniques disponibles. Bien que nombre d'entre elles soient déjà mises en œuvre au sein des sites, de nouvelles pistes d'amélioration ont pu être identifiées.

Évolution de la production de déchets (tonnes)



Les restaurants collectifs du Groupe continuent d'améliorer la valorisation des biodéchets. Ainsi, après les sites de Lorient, Brest et 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 DCNS 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.

Odeurs

Les activités de DCNS ne sont pas génératrices d'odeurs particulières.

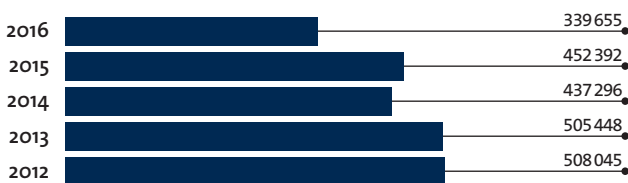
I.3.3. Utilisation durable des ressources

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 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.

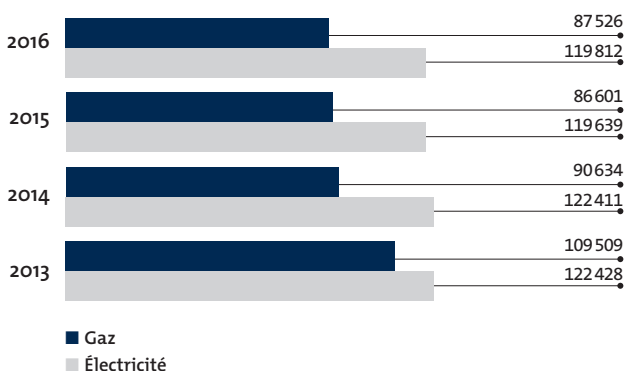
Évolution de la consommation d'eau en m³ (hors site Indret, dont la consommation d'eau peut être très importante lors des essais chaudières, ce qui a pour effet de gommer les efforts réalisés au global)



Consommation d'énergie

Conscient des enjeux énergétiques et de leur incidence sur le climat, DCNS a fixé un objectif ambitieux de réduction de 10 % des consommations pour les années 2015-2017.

Évolution des consommations d'énergie en MWh



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. Cette action a permis au site de Lorient de mettre en évidence les secteurs sur lesquels pouvaient être réalisés des gains non négligeables.

Réalisations immobilières

Fin 2015, DCNS 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.

I.3.4. Changement climatique

Dans une démarche de progrès continu, DCNS 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 onze sites du Groupe, les facteurs d'émission provenant de la Base Carbone réglementaire.

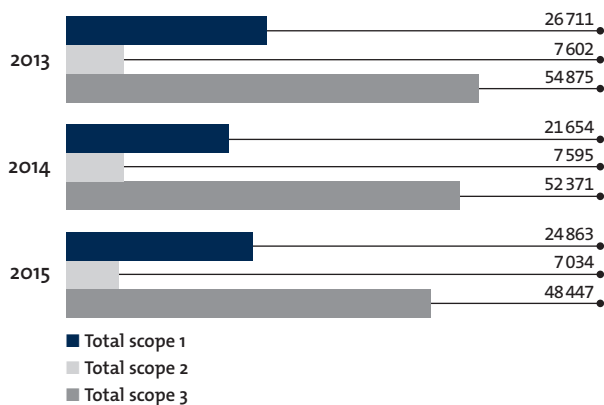
Les postes d'émission pris en compte sont les suivants :

- 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 des navires en exploitation ne sont pas comptabilisées.

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.

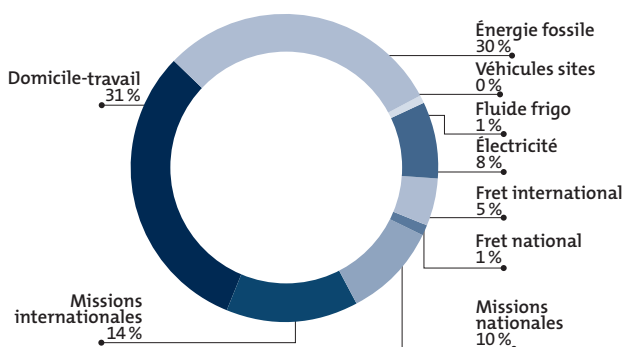
Le dernier bilan, qui a été réalisé en 2016 sur l'exercice 2015, montre une réduction de 2,8 % par rapport à l'année précédente, grâce aux efforts portés principalement sur les scopes 2 et 3.

Évolution des émissions de GES par scope en tonnes de CO₂



Les déplacements domicile-travail, les sources fixes de combustion et les déplacements professionnels représentent les trois principaux postes d'émissions, avec respectivement 30 % des émissions totales du Groupe pour les déplacements domicile-travail et les sources fixes de combustion, et 24 % pour les déplacements professionnels.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre par poste – année 2015



DCNS s'est fixé comme objectif de diminuer de 10 % les gaz à effets de serre émis à partir de ces activités pour la période 2015-2017.

Pour atteindre cet objectif, DCNS a mis en place un plan d'actions sur les trois principaux postes contributeurs.

Outre les actions destinées à réduire les consommations d'énergie (cf. paragraphe I.3.2 page 98), DCNS incite résolument à réduire les déplacements en mission et encourage l'usage de moyens dématérialisés : conférence en ligne avec partage d'écran, visioconférence, téléprésence, *e-learning*. Ces actions s'inscrivent dans une politique Green IT plus globale qui s'étend à l'ensemble des matériels TIC (techniques de l'information et de la communication). Depuis 2016, la nouvelle interface de réservation des déplacements professionnels affiche la quantité de CO₂ émise pour chaque trajet et pour chaque mode de déplacement. Cet affichage permet aux collaborateurs de matérialiser leur impact sur le réchauffement climatique. L'usage des navettes intersites est également fortement recommandé en lieu et place des voitures de location individuelles.

Concernant les déplacements domicile-travail, DCNS a inscrit dans sa feuille de route environnementale 2015-2017 la rédaction d'un plan de déplacement entreprise (PDE) par site, sans attendre l'obligation réglementaire introduite par la Loi sur la transition énergétique et la croissance verte. Cette démarche, qui associe étroitement les salariés, permet d'examiner de manière approfondie les modes de transport utilisés, d'évaluer l'offre de transport existante et de proposer des aménagements, en lien avec les collectivités locales et le tissu des entreprises locales. Cette démarche vise également à diminuer les accidents de trajet et leur gravité.

Par ailleurs, les sites s'équipent peu à peu de véhicules électriques, et le Groupe privilégie les véhicules à propulsion hybride pour les nouveaux véhicules de fonction.

I.3.5. Protection de la biodiversité

Implantations

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 DCNS disposent de zones contenues dans un site Natura 2000 :

- Ruelle : le linéaire de la Touvre, qui traverse le site DCNS, est inclus dans le site « vallée de la Charente entre Angoulême et Cognac et ses principaux affluents » ;
- 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 d'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.

Énergies marines renouvelables (EMR)

Les EMR sont des activités récentes en plein développement dont on ne connaît pas toujours les impacts sur l'environnement. Suivant les projets, les conséquences environnementales peuvent altérer le fond de l'océan (ancrages), la colonne d'eau, la surface de la mer ou les airs (éolien offshore).

C'est pourquoi DCNS étudie pour chacun de ses projets le milieu vivant et les usages afin de réaliser les études d'impacts et d'adapter le projet dans un souci de respect de l'environnement et d'acceptabilité sociale. En 2011-2012, DCNS a réalisé des études préliminaires en Martinique pour le projet d'énergie thermique des mers (ETM). Des études de détail sont menées depuis 2014 pour le projet d'éolien flottant à Groix et depuis 2015 pour le projet houlomoteur Wattmor à Audierne. Pour chacun de ces deux derniers projets, un programme d'études environnementales complet est déroulé, comprenant des expertises sur l'impact du projet vis-à-vis des mammifères marins, les poissons, les oiseaux, le benthos (espèces vivant sur le fond), l'activité de pêche, les chauves-souris, etc.

En complément, DCNS est partenaire de plusieurs projets visant à améliorer la connaissance des milieux, notamment avec l'Institut France Énergies Marines. Le projet IMPALA vise à étudier les impacts des remontées d'eaux profondes en sub-surface d'une centrale à énergie thermique des mers. Le projet GHYDRO consiste à élaborer un guide méthodologique sur l'étude des impacts environnementaux des technologies hydroliennes en mer dans le but de favoriser leur insertion environnementale.

Dans ce domaine, DCNS 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.

I.3.6. Produits et environnement

Les produits de DCNS sont essentiellement tournés vers la mer, que ce soit dans le domaine de la construction navale comme dans celui des énergies marines renouvelables (EMR).

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 DCNS, 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.

Depuis 2007, DCNS a mis en place une cellule écoconception qui anime la démarche au sein du Groupe. En lien avec les équipes techniques, cette cellule s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine de spécialistes qui interviennent dans les projets selon leur domaine de compétence, tant technique qu'organisationnel. L'écoconception s'applique à l'ensemble du cycle de vie des produits, de la conception à la fin de vie, en passant par la fabrication et l'exploitation. La démarche vise à considérer les questions environnementales au-delà de la stricte application de la réglementation. Aujourd'hui, c'est un projet R&D sur quatre et un programme de navires sur deux qui sont directement concernés.

Pour être exemplaires sur les démarches environnementales lancées sur les différentes gammes de produits, et d'autant plus pour celles concernant les énergies renouvelables, en 2016 deux analyses environnementales ont été lancées sur deux produits phares de la ligne EMR : une analyse en interne pour la centrale d'énergie thermique des mers en Martinique et une en externe pour la ferme éolienne de Groix. Ces analyses environnementales sont très globalisantes, elles incluent en effet les études d'impact, les analyses de risques, le retour d'expérience et permettent d'identifier tous les impacts générés par le produit.

Dans le cycle de vie des produits, la fin de vie est aujourd'hui un point particulièrement important. Pour les navires, elle est cadrée par le règlement européen du 20 novembre 2013 relatif au recyclage des navires et la Convention de Nairobi sur l'enlèvement des épaves en dehors des eaux territoriales. Afin d'aider les marines clientes à respecter ces obligations, DCNS établit pour chacun des navires construits, et depuis de nombreuses années, un inventaire des substances dangereuses. Il permet de tracer le type et la situation géographique des substances dangereuses au sens des réglementations REACH et RoHS. Ce document est ensuite tenu à jour tout au long de la vie du navire, notamment lors des périodes de maintien en condition opérationnelle. En fin de vie, cet inventaire est de nature à faciliter l'orientation des déchets vers les filières adaptées lors de la phase de déconstruction. De plus, pour renforcer notre vision de cette dernière phase de vie de nos produits, une étude « Déconstruction » a été confiée à un cabinet de conseil en écoconception. Cette étude va permettre de valider nos outils, de pouvoir mesurer au plus juste les valorisations possibles, et enfin de pouvoir orienter nos clients dans les processus de déconstruction tant de navires que des EMR.

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 sera géré dans le strict respect de l'environnement et de l'arrêté préfectoral ainsi obtenu.

Plus largement, DCNS participe aux réflexions de la filière navale sur l'économie circulaire qui sont aujourd'hui pilotées par le Groupement des industries de construction et activités navales (GICAN), à l'initiative du Conseil national de l'industrie. Dans ce cadre, DCNS participe et accompagne les adhérents à la mise en place d'une feuille de route « Navire propre » et a proposé trois engagements à la croissance verte (ECV). Les ECV, *green deal* à la française, sont issus d'une démarche initiée aux Pays-Bas il y a quelques années. Ces « accords verts » visent avant tout à répondre de manière pragmatique, en levant les freins de leur mise en œuvre, aux objectifs des entreprises, tant au point de vue économique qu'environnemental, dès lors que ceux-ci sont en accord avec les objectifs gouvernementaux. L'État joue donc un rôle de facilitateur en suggérant des pistes d'amélioration, en contribuant si besoin à la modernisation du droit et en ouvrant aux porteurs des projets leurs réseaux. Deux réunions ont été tenues avec le ministère de l'Économie : la première en juin 2016, pour présentation des fiches, une seconde en octobre pour les étayer. Cf. I.2.1 page 89.

Depuis 2015, DCNS participe à l'invitation des Affaires maritimes, aux manifestations d'intérêt scientifique de l'Organisation maritime internationale (OMI), dont les deux sujets principaux concernent actuellement les eaux de ballast (la convention Ballast Water Management venant d'être ratifiée en juillet 2016) et la navigation en zones spéciales (zones à émissions contrôlées et eaux polaires). Cette collaboration permet à DCNS d'apporter l'éclairage des industriels de la filière navale et d'anticiper les évolutions réglementaires pour les intégrer au plus tôt dans ses offres de produits.

I.4. SOCIAL ⁽¹⁾

La politique de ressources humaines (RH) et la politique sociale de DCNS accompagnent les orientations stratégiques du Groupe. Elle contribue au plan d'économies par la politique salariale et la maîtrise de l'évolution des effectifs.

L'année 2016 est marquée par la mise en œuvre de « l'accord relatif au plan d'adaptation de l'emploi 2016-2017 » et de « l'accord d'anticipation relatif au soutien de la performance et de la compétitivité », accords signés avec trois organisations syndicales fin 2015. L'accord relatif au plan d'adaptation de l'emploi prévoit des mesures d'accompagnement de la mobilité des personnels dont le service est transféré de Paris vers les sites de province ou vers la société Défense Environnement Services (DES) ou de reclassement interne et externe pour ceux qui refusent la mobilité. L'accord prévoit également des mesures d'accompagnement de départs volontaires sur des projets personnels ou de départs à la retraite.

La politique RH accompagne également le Groupe dans son développement à l'international par la mise en place de personnels dans les filiales en contrat local, en expatriation ou en contrat « local plus », et également, pour le démarrage du contrat Australian Future Submarine, par la préparation de l'accueil en France des Australiens et par la sélection des personnels appelés à partir en Australie.

La gestion des talents a fait également l'objet d'une réflexion pour faire évoluer les parcours de formation. La politique RH doit également prendre en compte l'évolution de l'entreprise en matière de digitalisation.

Sur le plan du dialogue social, la direction de DCNS, constatant que les discussions sur l'organisation du temps de travail étaient bloquées, a décidé de dénoncer unilatéralement l'accord d'entreprise de 2004. Elle a dans le même temps invité les organisations syndicales pour discuter un accord de méthode pour débloquer la situation. En parallèle, les négociations sur la GPEC, incluant le contrat de génération et sur l'évolution professionnelle (Titre 3 de l'accord de 2004), débutées en septembre 2016 comme prévu au programme annuel de négociation, se poursuivent, traduisant la dynamique du dialogue social à DCNS.

I.4.1. Emploi

Évolution des effectifs

Les effectifs du groupe DCNS sont de 13 870 inscrits, soit 13 431 en France et 439 dans les filiales étrangères.

Les effectifs de l'UES DCNS s'élèvent à 13 431 inscrits, répartis en 2 636 femmes et 10 795 hommes.

Le taux d'emploi féminin atteint 19,6 % pour l'UES DCNS, supérieur à l'objectif de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Le plan d'adaptation de l'emploi prévu par l'accord global de performance se traduit en 2016 par la réalisation de 395 suppressions de poste, dont 98 au titre des mesures de départs volontaires prévues à l'accord. À cela s'ajoutent 66 personnes ayant accepté une mobilité de Paris vers les sites de province, applicable soit en septembre 2016, soit en septembre 2017. Dix personnes ont accepté la proposition de transfert vers Défense Environnement Service. Le plan ayant réduit les suppressions à 490 postes, il reste 95 suppressions à réaliser d'ici à la fin de l'accord, prévue le 30 septembre 2017.

L'accord relatif au soutien de la performance et de la compétitivité répond aux besoins d'adaptation de la charge industrielle entre les sites et organise les transferts de charge ou le déplacement collectif de personnel vers un autre site DCNS ou hors d'un site de DCNS pour répondre à un programme majeur. Cet accord consacre le principe d'un plan de recrutement pluriannuel et d'une politique de rémunération pluriannuelle.

(1) ONU (ODD)/Pacte mondial/GRI 4/OCDE/ISO 26000/OCDE.

Ces deux accords traduisent également la volonté de DCNS d'associer plus étroitement les organisations syndicales aux décisions difficiles que doit prendre la Direction pour assurer le développement de l'entreprise.

Recrutement et mobilité

2016 se caractérise par une forte activité en recrutement avec 631 recrutements au niveau de l'UES, dont 524 en CDI, soit un doublement par rapport à 2015 (250 recrutements). L'activité a également été intense sur les mobilités, avec notamment l'accompagnement du plan d'adaptation à l'emploi. Ainsi, des Espaces Conseil Mobilité ont été déployés sur l'ensemble des sites de DCNS, avec la mise en ligne d'un espace virtuel sur l'intranet Navista. Ce dispositif a pour but d'informer les collaborateurs sur les mesures définies dans le cadre de cet accord, de leur apporter des précisions nécessaires à une meilleure compréhension des métiers de DCNS, de leur proposer un accompagnement individualisé et des solutions personnalisées dans le cadre de leur projet de mobilité géographique collective ou individuelle, et enfin de mettre à disposition des collaborateurs l'ensemble des postes ouverts au sein du Groupe et opportunités d'emplois dans le bassin d'emploi.

En parallèle, l'accord relatif au soutien de la performance et de la productivité a prévu un plan sur trois ans (2016-2018) pour les postes à pourvoir. La première année, en 2016, DCNS a donc pourvu 1 329 postes – dont 698 en mobilité et 631 en recrutement CDI (524) et CDD (107). 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 2016 avec 38 recrutements en CDI d'alternants à l'issue de leur formation dans les FPC de production, pour 15 en 2015.

Impact territorial

DCNS 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.

DCNS 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

En 2016, DCNS poursuit et accélère son développement international, conformément à ses orientations stratégiques. Les effectifs présents à l'international sont de 511, dont 321 locaux et 190 expatriés.

La mise en place des « contrats local plus » pour des personnels DCNS s'installant durablement dans un pays se poursuit, avec 16 personnes ayant pris ce contrat. Les filiales créées en 2015 au Canada, en Australie et en Malaisie se mettent en place, avec le recrutement de personnel localement et la venue de personnes en contrat d'expatriés ou en contrat local plus.

En 2016, une succursale a été créée en Égypte et un bureau de représentation à Singapour avec le recrutement de personnels prévu sur 2017.

En France, DCNS accueille les personnels des clients malaisiens, égyptiens et indiens. Par ailleurs, sur le programme Australian Future Submarine, les équipes préparent l'accueil à Cherbourg des personnels du client australien et du fournisseur américain pour le système de combat.

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

DCNS poursuit sa politique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétence, conformément à l'avenant n°2 de l'accord GPEC signé en 2014. En 2016, les passerelles de développement professionnel ont été complétées par l'équipe RH en charge de la GPEC en lien avec les référents spécialité Groupe (RSG).

Ces passerelles peuvent être utilisées par les personnes qui recherchent une mobilité professionnelle ou souhaitent développer leur employabilité. C'est également un outil pour les managers ou les responsables ressources humaines ainsi que les conseillers mobilité dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord global de performance.

Environ 500 passerelles sont donc identifiées avec pour chacune les prérequis identifiés, les formations d'adaptation et le temps de tutorat nécessaire.

En complément, le dictionnaire des compétences a été complété à partir du référentiel existant. Toutes les compétences y sont répertoriées en distinguant les compétences critiques, les compétences clés et les compétences transverses. L'ensemble de ces éléments liés aux compétences est accessible *via* le portail SeaRH, notamment pour préparer les entretiens individuels.

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

DCNS a une démarche d'identification des compétences lui permettant de satisfaire les besoins en matière de souveraineté. Une analyse par métier a été faite sur 60 activités clés relevant de la souveraineté. Le maintien de ces compétences a été retenu comme un axe stratégique majeur par la Direction générale et est suivi dans le cadre du plan stratégique de DCNS.

Des discussions ont débuté comme prévu en septembre 2016 pour revoir l'accord de gestion prévisionnelle des emplois

et compétence dont l'avenant n° 2 arrive à échéance en 2016. Ces discussions portent également sur le contrat de génération.

Organisation du travail

L'organisation du temps de travail est régie par l'accord d'entreprise négocié en 2004. Cet accord a été décliné par la suite sur chaque site du Groupe en France et des accords locaux relatifs au temps de travail ont été signés selon les spécificités des activités et de l'organisation locale. Il a fait depuis l'objet de 14 avenants pour l'adapter aux évolutions de l'entreprise. Selon l'accord actuel, l'organisation du travail repose sur des horaires variables permettant au personnel ouvrier, technicien, agent de maîtrise et cadre intégré de démarrer ou terminer librement leur activité à l'intérieur de plages horaires. Les collaborateurs cadres exercent leur activité, pour la grande majorité, dans le cadre de forfaits annuels en heures (1 575/1 725 heures) ou en jours (210 jours, hors journée de solidarité).

Des discussions sur l'organisation du temps de travail (titre V de l'accord de 2004) ont été ouvertes début 2016 en même temps que celles sur la qualité de vie au travail, conformément à l'accord de méthode signé préalablement. Cependant, trois des quatre organisations syndicales représentatives ont déclaré lors d'une réunion en novembre ne pas avoir de mandat, bien qu'elles aient signé l'accord de méthode. La Direction de l'entreprise a donc décidé de dénoncer l'accord et ses avenants en novembre 2016 ainsi que les accords d'établissement portant sur le temps de travail. Elle a invité aussitôt les organisations syndicales représentatives à de nouvelles discussions. L'accord dénoncé reste en vigueur pendant le préavis de trois mois puis pendant les douze mois suivants ou jusqu'à la date d'application de l'accord qui viendrait le remplacer.

Rémunérations et avantages sociaux

La politique de rémunération de DCNS 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 2016 ont eu lieu dans un contexte de plans d'action pour recouvrer la performance à la fois économique et opérationnelle dans les années 2016-2018. C'est ce que traduit l'accord, signé avec les partenaires sociaux, 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. Elles représentent un budget d'augmentation de 2 % pour 2016 et permettent également, pour 2017 et 2018, d'assurer dès à présent un

budget d'augmentation selon le niveau de performance de l'entreprise basé sur l'évolution du coût de la main-d'œuvre et sur le niveau de tenue de jalons opérationnels clés.

À cela s'ajoutent, depuis 2006, un accord d'intéressement et un accord sur la participation. Un avenant à l'accord d'intéressement au titre des exercices 2015 à 2017 a été signé pour l'année 2016 avec les partenaires syndicaux (CFDT et CFE-CGC). Cet avenant 2016 vient renforcer l'objectif de restauration de la profitabilité de DCNS, appréciée au travers du ratio EBITA/CA et du niveau de dérive des programmes.

De plus, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne pour la retraite collective (PERCO). 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. Une action visant à offrir une meilleure visibilité des supports de placements proposés par le dispositif d'épargne salariale a également été menée en 2016.

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 DCNS ; 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.

Nouveaux moyens au service des collaborateurs de DCNS

« SearRH » est le système d'information global de gestion des ressources humaines (SIRH). Ouvert en 2015, il est plus complet, plus moderne (outil multisociétés, multidevises), plus performant et mieux adapté aux évolutions de la fonction ressources humaines au sein du groupe DCNS. Il offre aux managers une gestion simplifiée de leurs équipes *via* un portail d'accès unique. On y trouve notamment la gestion des temps, les formations suivies ou à venir pour les équipes, et la gestion des recrutements et des mobilités. Les collaborateurs bénéficient également d'un accès direct à leur dossier RH sur ce même portail unique.

Les entretiens annuels d'appréciation (EAA), les entretiens de développement professionnel (EDP), les offres d'emploi internes et externes et la préparation du plan de formation sont désormais accessibles dans l'outil.

Enfin, des évolutions à venir de cet outil permettront d'accompagner l'internationalisation du Groupe.

Le Centre de services partagés national (CSPN)

La direction des Ressources humaines du Groupe transforme son organisation avec des conventions de service et de nouvelles prestations proposées au personnel.

Ainsi, 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 DCNS. Le CSPN a en charge la gestion administrative de la paie et des temps des collaborateurs de DCNS (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 regroupement des activités de la gestion administrative de proximité permet au collaborateur de disposer d'une structure unique qui gère l'intégralité de ses dossiers (gestion administrative, paie, temps...) et connaît ses spécificités. La mutualisation permet en outre de renforcer la continuité de service, par exemple durant les périodes estivales ou les absences imprévues.

Par ailleurs, l'espace services RH, espace accessible depuis le portail SearRH, est un outil qui 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.

Enfin, la direction des Ressources humaines a mis en place une nouvelle prestation s'inscrivant dans la démarche de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe : le coffre-fort électronique pour un bulletin de salaire dématérialisé. DCNS propose désormais aux collaborateurs de droit privé de recevoir leurs bulletins de salaire électroniques dans un coffre-fort électronique personnalisé. Ce coffre-fort est également disponible pour tous les personnels mis à disposition. Cette prestation est assurée par un prestataire externe.

I.4.2. Relations employeur/employés

Les relations employeur/employés sont régies par l'accord d'entreprise de 2004 applicable à l'UES DCNS constitué de DCNS et de ses filiales majoritaires en France (Sirehna).

L'accord d'entreprise est organisé en six thèmes, dont quatre ont été revus par avenant :

- les instances de représentation du personnel (titre 1) et le droit syndical (titre 2) en avril 2015 ;
- les règles relatives aux déplacements professionnels et à la mobilité (titre 6) en février 2014 ;
- le régime de protection sociale complémentaire des salariés (titre 4) en octobre 2011.

En 2016, les négociations sur l'organisation du temps de travail (titre 5) et sur la qualité de vie au travail ont débuté, conformément à l'accord de méthode signé en 2015, à l'issue d'un travail collectif de réflexion fait sur plusieurs journées réunissant, sous l'égide de la DRH, les organisations syndicales et des managers volontaires. Ces échanges ont débouché sur la mise en place d'un accord méthodologique complémentaire relatif à la négociation des accords OTT et QVT. Cet accord a organisé la mise en place de groupes d'expression et l'organisation d'expérimentations issues des propositions des groupes d'expression et portant sur l'organisation du travail et du temps de travail et sur la qualité de vie au travail. Les négociations sur la qualité de vie au travail ont débuté en mai et sur l'organisation du temps de travail en octobre.

Cependant, trois des quatre organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ont déclaré début novembre ne pas avoir de mandat pour négocier sur le temps de travail. La Direction générale de DCNS a donc décidé de dénoncer l'accord et ses avenants ainsi que les accords d'établissement portant sur le temps de travail et a aussitôt invité les organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CGT, UNSA) à une réunion pour relancer les négociations sur l'organisation du temps de travail.

Par ailleurs, les négociations pour la révision de l'accord triennal sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), incluant la révision de l'accord également triennal sur le contrat de génération ainsi que la négociation sur l'évolution professionnelle du titre 3 de l'accord initial de 2004, ont débuté en septembre 2016.

Un avenant à l'accord d'intéressement 2015-2017 ainsi que l'accord sur le plan d'épargne Groupe ont été conclus cette année.

Les accords sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur l'emploi des personnes en situation de handicap sont également toujours en vigueur.

La dynamique des discussions entre la Direction et les instances de représentation du personnel se traduit également dans les relations au sein du Comité central d'entreprise, qui se réunit au moins une fois par mois, et des Comités d'établissement, et au sein du Comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, instance spécifique à DCNS, créée par l'accord d'entreprise de 2004 et des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail d'établissement pour les questions de santé, sécurité et de conditions de travail.

Le congé solidaire

DCNS et le Comité central d'entreprise (CCE) ont renouvelé en 2016 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.

Huit missions ont été proposées en 2016. La commission sociale du CCE et la Direction de l'entreprise ont sélectionné les 8 candidats parmi les 23 dossiers déposés par des personnels de DCNS.

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

I.4.3. Santé et sécurité au travail

Une politique intégrée

La politique de santé et sécurité au travail (SST) est intégrée au sein d'une politique globale de qualité sécurité et environnement (QSE), révisée et signée par M. Hervé Guillou le 4 décembre 2015. Cette politique permet de satisfaire aux besoins et attentes des clients du Groupe, de développer la culture de l'identification et de la maîtrise des risques et d'assurer la conformité réglementaire.

L'audit de suivi AFNOR réalisé début 2016 a confirmé la certification du système de management global QSE de DCNS sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Depuis 2015, DCNS a intégré en indicateur de rang 1 le TF2 (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêts / million

d'heures travaillées). Cet indicateur complète le TF1 (taux de fréquence des accidents avec arrêt / million d'heures travaillées) et le TG (nombre de journées indemnisées x 1 000 / nombre d'heures travaillées) qui étaient déjà suivis.

Résultats DCNS au 31 décembre 2016 :

- TF2 : 11,9 pour un objectif de 11,5 (TF2 de 11,9 en 2015) ;
- TF1 : 7,1 pour un objectif de 6 (TF1 de 6,7 en 2015) ;
- TG : 0,183 pour un objectif de 0,125 (TG de 0,169 en 2015).

Ces résultats montrent une dégradation du TF1 (accidents avec arrêts) en nette augmentation, accompagnée par un accroissement du nombre de jours d'arrêt. Le nombre moyen de jours d'arrêt en 2016 par accident de travail est de 26 jours pour 23 jours en 2015. Les principales causes de ces accidents sont des chutes de plain-pied, de hauteur suite aux déplacements dans les ateliers et les navires, mais également les opérations manuelles. Ces causes représentent plus de la moitié des accidents survenus en 2016.

Les programmes de prévention, tels que les visites managériales de sécurité et environnement (VMSE), basées sur l'implication SST de l'encadrement, les déclarations d'incidents et les constats de situations à risques (CSR) identifiés et remontés par les opérateurs sont essentiels pour développer la culture sécurité de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Les résultats 2016 marquent un plateau dans la poursuite de l'amélioration de la performance SST des sites malgré les programmes de prévention.

Les accidents de trajet avec et sans arrêt font l'objet depuis trois ans d'une analyse particulière car ils représentent plus d'un quart des accidents et ont une gravité importante (le nombre de jours d'arrêt liés à un accident de trajet est aujourd'hui supérieur à celui d'un accident de travail). 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

DCNS 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.

La maîtrise des principaux risques

La mise à disposition et la gestion des ressources industrielles constituent un processus fondamental dans la réalisation du produit. Les aspects santé sécurité au travail sont inclus dès l'identification de l'investissement industriel.

Le plan de convergence de conformité réglementaire décidé par le Président-Directeur général fin 2015 a engendré un plan d'action qui a été mené sur l'année 2016. Ce plan comprend la mise en place de comités de conformité régle-

mentaire. Ces comités dans lesquels les responsables de site sont parties prenantes se réunissent périodiquement, analysent les indicateurs de conformité, assurent le suivi des plans d'action et des éventuelles difficultés rencontrées et arbitrent les orientations proposées.

Cette organisation a abouti à une amélioration du taux de conformité sur l'ensemble des sites DCNS depuis début 2016. Les résultats ont été présentés à la Direction générale lors de la revue de performance de novembre 2016.

Les actions de prévention des principaux risques lancées depuis plusieurs années se sont poursuivies en 2016 (groupe de travail intersites spécialisé sur les risques manutention, risques liés aux fumées de soudure, risques électriques ou intervention en espaces confinés). Les principaux risques font l'objet d'un suivi statistique précis afin de suivre leur évolution ; des présentations ont régulièrement lieu en CHSCT local et national pour présenter les résultats et observations. En parallèle, une démarche d'actualisation des règles SST des sites est lancée, notamment concernant les équipements de protection individuels et règles de circulation de façon à établir ou renforcer nos standards SST et faire participer les collaborateurs à la définition des règles.

Une implication managériale forte et une évolution des comportements

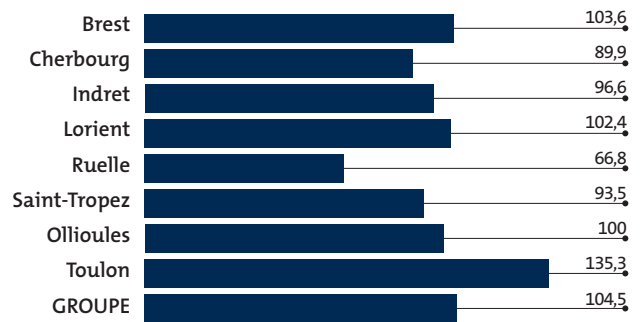
L'implication de la ligne managériale et l'évolution des comportements de l'ensemble des collaborateurs DCNS ou non, présents sur nos sites, sont au cœur de la démarche SST. Les principaux leviers mis en place ont été poursuivis en 2016 :

- le pilotage et cascade des actions SST *via* des tableaux de bord ;
- les boucles de pilotage (outils des directions afin d'évaluer la performance de leur entités au vu des KPI déterminés) ;
- l'implication dans le processus d'analyse des accidents et des incidents en associant l'opérationnel ;
- l'incitation à l'engagement personnel dans la prévention des risques à travers la réalisation de constats de situation à risque (CSR), dans la participation aux VMSE, dans l'identification des idées d'amélioration impactant les conditions de travail.

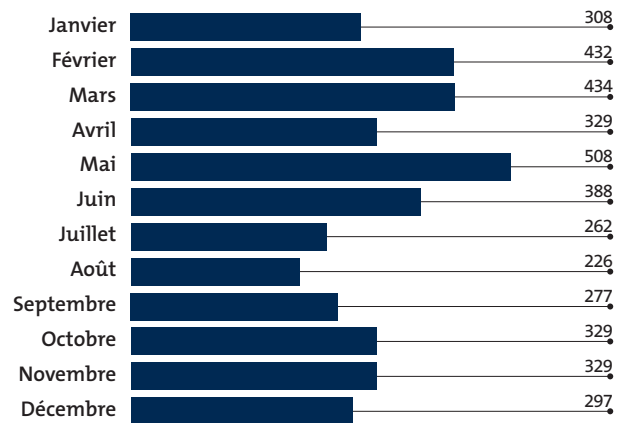
Le fonctionnement des boucles de pilotage en cascade est maintenant réalisé sous la direction du directeur de site. La boucle de pilotage du directeur de site avec la direction SST Groupe fait désormais l'objet d'un suivi lors des visites du DSST Groupe.

Un accent particulier est mis sur l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans les actions de prévention SST, comme les VMSE pour le management, les remontées d'incident et de constat de situation à risques par l'ensemble des équipes, dont le nombre a augmenté de 5 % par rapport à 2015. L'ensemble de ces informations remontées mensuellement par les sites font l'objet d'un suivi au niveau Groupe. Ce suivi vise notamment à voir si le nombre d'actions de prévention SST planifié correspond au nombre réalisé.

% VMSE réalisées en 2016



CRS réalisées par mois (2016)



Cette participation de l'ensemble des collaborateurs est un programme fort et intégré dans les plans d'amélioration engagés par DCNS, notamment à travers les référentiels du système de performance industrielle DCNS (SPID) déployé en 2016.

La démarche SPID est intégrée au Plan de progrès de DCNS 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 STT étant un élément essentiel de la performance des équipes, la dimension sécurité est incluse dans chacun des référentiels. Les premières évaluations qui ont été déployées d'avril à juillet sur l'ensemble des sites montrent la nécessité d'améliorer rapidement certains fondamentaux. La nouvelle étape consiste à présent pour chaque entité à finaliser, à la lumière des résultats et autres bonnes pratiques relevées, leurs priorités d'amélioration pour l'année 2017. Une nouvelle phase d'évaluation est planifiée au printemps 2017 pour évaluer l'impact des chantiers menés.

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. Une des premières actions terrain lancée consiste en la redéfinition

des règles locales concernant par exemple les allées de circulation ou les EPI, en impliquant fortement les collaborateurs concernés.

Communication santé et sécurité au travail (SST)

Les actions de communication restent un vecteur essentiel pour partager avec l'ensemble des collaborateurs les résultats, actions et programmes et obtenir l'adhésion de chacun ; elles sont réalisées à travers l'intranet et le magazine interne de DCNS et les journaux SST locaux, en lien avec des événements tels que la Semaine SSTE ou la Semaine européenne pour l'environnement.

Des opérations de communication globales sites et synchronisées (campagne SST nationale) sont également réalisées périodiquement sur les thématiques majeures des sites, des interviews des principaux acteurs de la prévention des risques dans l'entreprise sont réalisées afin d'informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux mesures de prévention développées.

Formation

Les principales actions mises en œuvre en 2016 concernent :

- la poursuite du déploiement du nouveau programme de formations lié aux activités de manutention ;
- le travail d'harmonisation des formations qualifiantes pour l'habilitation des personnels entre les sites ;
- l'orientation vers des solutions de formation type *e-learning* pour les actions de sensibilisation SST ;
- l'identification des formations nécessaires pour les collaborateurs partant en mission à l'international.

Support à l'international

Le développement à l'international étant un élément clé pour DCNS, un accent particulier est mis sur la sécurité des collaborateurs expatriés ou en mission sur des sites en France ou hors de France. Un nouveau bilan de l'instruction relative aux chantiers extérieurs a été réalisé au niveau Groupe avec le CHSCT national. Les actions réalisées concernent :

- l'identification des informations de chaque chantier extérieur localisé en France ou en dehors ;
- la mise en œuvre de plans de prévention entre DCNS et les activités du client afin de prévenir les risques et assurer une bonne coordination entre les différents acteurs ;
- l'organisation et le suivi réalisé par la médecine du travail des salariés et l'implication du médecin référent à l'international ;
- la mise en place d'un groupe de travail avec les opérationnels pour mutualiser les actions, renforcer le partage de connaissances/compétences et de bonnes pratiques ;
- la définition des formations indispensables au préalable au départ en expatriation.

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

L'implication et l'information des élus tant sur le plan local que national ont fait l'objet d'actions importantes au travers des groupes de travail CHSCT, notamment sur les accidents de travail et accidents de trajet. Les spécialistes et représentant des groupes de travail présentent ainsi aux représentants du personnel les résultats, leurs analyses et leurs plans d'action des thématiques SST impactant les collaborateurs DCNS.

Qualité de vie et pénibilité au travail

Le plan d'action relatif à la promotion de la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux au sein du groupe DCNS se poursuit en 2014.

Ce plan comporte six grandes orientations :

- une organisation dédiée à la qualité de vie au travail ;
- une démarche d'évaluation des risques psychosociaux ;
- l'accompagnement du changement et la prise en compte des risques psychosociaux dans les projets de transformation ;
- le rôle et les responsabilités des managers de proximité ;
- la gestion des organisations complexes et la prévention des situations d'isolement ;
- la vigilance sur les situations d'épuisement professionnel.

L'organisation dédiée à la prévention des risques psychosociaux et à la promotion de la qualité de vie au travail a été mise en place en 2014. Un observatoire national composé paritairement est chargé de faire des propositions pour la mise en œuvre des orientations du plan d'action. Sur chaque site, un observatoire local joue un rôle identique et relaie les propositions nationales. Des cellules de prévention tertiaire sont en place sur tous les sites, et chaque site dispose d'un référent Qualité de vie au travail (QVT).

L'observatoire national a notamment été à l'origine de la méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux retenue au sein de l'entreprise. Cette méthodologie a été expérimentée avec succès sur deux sites et se déploie sur l'ensemble des sites depuis le début de l'année 2016. Les résultats de cette évaluation seront transcrits, début 2017, dans le document unique d'évaluation des risques professionnels de chaque site. Une synthèse en sera faite par l'observatoire national. Ces résultats ont déjà donné lieu à la mise en place de plans d'action sur la base des propositions faites par les observatoires locaux, présentées en CHSCT et validées en comités de direction.

La question centrale du rôle des managers de proximité a été prise en compte dans le Plan de progrès 2015-2018 de l'entreprise et en constitue un des axes majeurs (axe 3).

Début 2016, l'entreprise a rempli l'ensemble de ses obligations en matière de pénibilité au travail au titre de l'année afin de permettre l'ouverture des comptes personnels de prévention de la pénibilité pour les salariés concernés.

Pour l'ensemble des facteurs de risque énumérés par la réglementation et sur la base des seuils définis par cette même réglementation, l'entreprise a entrepris en septembre 2016 le recensement des salariés soumis à la pénibilité en 2016 et devant faire l'objet d'une déclaration début 2017. Les questions liées à la prévention de la pénibilité sont incluses dans le projet d'accord sur la qualité de vie au travail en cours de négociation.

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 DCNS 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 DCNS. Une attention particulière est portée à la lutte contre le gaspillage alimentaire. La direction des Achats établit des contrats avec les prestataires 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.

I.4.4. Formation et éducation (2)

À compter de 2015, les orientations de formation et les axes associés sont définis pour trois ans ; chaque année, des précisions sont apportées pour tenir compte du contexte de l'entreprise. Ces orientations sont structurées à partir des points suivants :

- la stratégie de l'entreprise ;
- l'évolution des métiers, des technologies ;
- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ;
- les marchés traditionnels ;
- les nouvelles activités de développement ;
- l'évolution de nos organisations.

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'habiller les collaborateurs.

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

Le développement du *e-learning*, 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 à destination des managers est en cours de construction, il s'articulera autour des dix pratiques managériales. Son objectif est de renforcer les compétences managériales et de créer du collectif entre tous les managers de DCNS.

Ce passeport fera appel à différents dispositifs de formation : présentiel, en *e-learning*, en co-développement, 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 60 personnes ont bénéficié d'une promotion à l'issue de l'un de ces parcours en 2016.

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 plusieurs accords collectifs. Le cadrage des besoins est fixé chaque année. La politique alternance reste très dynamique, l'objectif de maintenir l'effectif moyen d'alternants à hauteur de 536 pour l'année 2016, soit le recrutement de 303 nouveaux contrats d'alternance toutes spécialités confondues (effectifs présents au 31 décembre 2016), a été respecté, dont plus de 100 réalisés sur les spécialités de production industrielle.

Les relations écoles

L'année 2016 constitue une année riche en matière d'actions écoles. Pour soutenir nos besoins en recrutements, alternants et stagiaires en particulier, DCNS a renforcé sa visibilité dans les écoles cibles. Cela s'est traduit par une augmentation significative des actions écoles de toute nature : forums, jobdating, intervention en cours, participation à des tables rondes, accueil d'étudiants dans le cadre de visites de nos sites, etc. C'est plus de 100 actions qui ont été mises en œuvre, impliquant tant des opérationnels et managers que des acteurs RH de DCNS, contre 70 réalisées en 2015.

Les partenariats avec les écoles cibles et cœur de métier de DCNS ont été renforcés. Les efforts en matière de développement de notre marque employeur ont de nouveau porté leurs fruits en 2016. Le classement national par Universum des meilleurs employeurs de France vus par les étudiants classe DCNS parmi les 50 employeurs les plus attractifs. Quant au palmarès Trendence, qui réalise chaque année un sondage sur les attentes et les préférences des étudiants pour un premier poste après l'obtention de leur diplôme, il place DCNS à la 35^e place des entreprises préférées des étudiants ingénieurs en 2016.

(2) SNTE P21, 27.

L'Atelier Compétences et le Campus Naval France

En 2016, ces deux instances développées à l'initiative du groupe DCNS et portées par le GICAN ont organisé, avec le concours de l'Inspecteur général de l'Éducation nationale Jean-Pierre Collignon, en charge du Centre d'études et de recherches sur les partenariats avec les entreprises et les professions, la première Journée navale au Technocampus Ocean. L'objectif était d'échanger sur les enjeux métiers et formation initiale de la filière avec des inspecteurs et professeurs de lycées techniques.

Les premières classes proposant la mention complémentaire mécatronique navale ont bien ouvert leurs portes aux jeunes titulaires d'un bac professionnel technique sur Toulon et Brest. La promotion de cette formation est à poursuivre à travers l'intégration des jeunes qui seront accueillis au sein de la Marine nationale, partenaire très actif de cette initiative, et de DCNS en apprentissage. Les travaux sur le CAP Réalisation industrielle en chaudronnerie ou soudage (RCIS) ont abouti à un référentiel pour validation lors de la commission professionnelle de décembre 2016.

À l'invitation du Lycée Airbus, DCNS a rejoint le réseau Écoles d'entreprise et accueilli la troisième rencontre, le 3 octobre 2016, au Technocampus Ocean. Outre l'aéronautique, également représentée par Stelia, figurent les entreprises Michelin, PSA et Schneider, ainsi que l'École de l'air. Cette instance est riche d'échanges sur les différents cursus désormais indispensables pour compléter le bagage technique des jeunes diplômés, quels que soient le niveau ou le système dont ils sont issus.

des volontaires référents, un document de fixation de leur rôle, la reconnaissance de 103 tuteurs seniors et la mise en place des binômes pour les métiers nécessitant un temps d'apprentissage long en situation de travail.

Enfin, le parcours d'accueil et d'intégration Groupe des nouveaux embauchés revu et complété est en place et s'applique dans chaque site.

Les engagements en faveur des seniors

Les seniors sont fortement sollicités sur la transmission intergénérationnelle en tant que tuteurs, formateurs internes ou par des missions de conseil. Par ailleurs, 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.

Les engagements pour tous

Chaque personne peut bénéficier d'un diagnostic d'orientation professionnelle avec un conseiller interne. Il permet de réfléchir à sa trajectoire professionnelle et d'élaborer 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.

Le plan d'orientation compétences (POC) Groupe et les plans d'orientation compétences locaux présentent les actions qualitatives et collectives d'adaptation aux compétences (formation, transmission des savoirs, relations écoles, alternance...) et permettent la mise à jour du référentiel des compétences.

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 près de 80 personnes, qui bénéficient de mises en situation et d'un accompagnement individualisé, *mentoring*, et qui, *in fine*, prennent de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise.

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

En 2016, DCNS a engagé une réflexion sur sa politique d'identification et de gestion des talents. Outre la poursuite d'un *assessment* et l'accompagnement (comme le *mentoring*) pour faciliter le développement de trajectoire rapide vers des postes à responsabilité, DCNS a lancé un nouveau programme de développement du leadership pour préparer ses futurs dirigeants ; 24 cadres ont bénéficié de ce programme en 2016. Dans le prolongement de ce programme, ils ont été impliqués dans deux projets d'ingénierie de formation visant à compléter l'offre managériale.

I.4.5. Diversité et égalité des chances

Le contrat de génération

Le premier accord sur le contrat de génération se termine en 2016 sur un bilan très positif avec un taux de recrutement en CDI chez les moins de 26 ans de 29,6 % et chez les moins de 30 ans de 50 %, supérieurs aux objectifs, respectivement de 22 % et de 40 %. De même, le taux de maintien dans l'emploi des 50 ans et plus, de 29,8 %, est conforme à l'objectif.

L'accord sur le contrat de génération est renouvelé sur trois ans (2017-2019) et intégré à l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Les engagements en faveur des jeunes

Le contrat de génération a pris plusieurs engagements vis-à-vis des jeunes, avec notamment 38 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 DCNS 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 est en cours, avec un enregistrement

Celle-ci a été largement améliorée, et une réflexion sur un parcours progressif de montée en compétences managériales a été lancée dans le cadre du Plan de progrès. Pour 2016, ce travail s'est traduit par la révision de plusieurs modules de formation, comme le parcours responsable d'équipe et le parcours de première responsabilité managériale. Des ateliers du management ont été organisés dans plusieurs entités (modules de deux heures basés sur l'échange de pratiques entre managers) et un module pilote sur la sensibilisation aux stéréotypes s'est tenu sur le site d'Ollioules. En 2017, DCNS devra poursuivre le travail engagé sur l'offre managériale, en particulier pour accompagner les managers plus expérimentés et l'accompagnement et le suivi des plans de développement de ses managers et de ses talents (suite des 360° et des programmes talents par exemple).

Égalité professionnelle femmes hommes

L'accord 2015-2018 prévoit une poursuite de la progression de l'emploi féminin dans l'entreprise au global et sur les postes à responsabilité (postes en position III de la convention collective de la métallurgie), ainsi que le maintien d'un taux de 25 % d'alternantes. À fin 2016, le taux d'emploi des femmes est de 19,6 %, pour un objectif de 20 %.

L'accord prévoit la poursuite des actions en matière d'égalité de rémunération, d'évolution professionnelle et de garantie d'un accès égal à la formation. Pour cela, l'accord prévoit en particulier une amélioration des aides financières de garde d'enfant (CESU pour garde d'enfant et lors des formations), ainsi qu'un suivi et une préparation au retour de la maternité. Enfin, il prévoit une participation de DCNS aux actions locales visant à favoriser les reconversions professionnelles sur des emplois industriels.

Handicap

Dans un contexte de gestion de l'emploi plus contraint, la politique d'emploi des personnes en situation de handicap reste ambitieuse. La priorité est donnée à l'alternance, qui permet aux jeunes, en situation de handicap, d'acquérir une expérience professionnelle indispensable pour la suite de leur carrière. Depuis le début de l'accord handicap, 46 alternants ont été accueillis sur les sites DCNS. De même une attention particulière est portée aux stages : 37 stagiaires ont effectué un stage chez DCNS, et certains ont, à la suite, poursuivi leur formation en contrat d'alternance. Un axe particulièrement fort chez DCNS est le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. La compensation du handicap représente pour DCNS un enjeu important au regard de l'accord. À cet effet, le Groupe propose des aides et des financements pour ce maintien sur préconisation du médecin du travail.

Depuis le début de l'accord, 200 aménagements de poste ont été réalisés. Enfin, une attention particulière est portée aux achats au secteur adapté et protégé. La convention signée avec le Groupement des établissements du secteur adapté et protégé (GESAT) fin 2015 fait l'objet d'un plan d'action suivi au mois le mois. À fin septembre 2016, le montant facturé auprès de ce secteur est de 2 millions d'euros.

Ces différentes actions permettent d'augmenter le taux d'emploi des personnes en situation de handicap, qui, en 2016, est de 5,95 %, proche des 6 % voulus par la loi.

I.4.6. Droits humains (3)

La charte des droits humains est l'un des éléments de la formation en *e-learning* sur l'éthique et la RSE déployée à partir de septembre 2015 auprès de l'ensemble des collaborateurs. Cette formule du *e-learning* permet à chacun d'apprendre à son rythme, de voir et revoir les informations et tests mis à disposition.

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 (article 225) et son décret de 2012. Elle répond également aux critères de l'ISO 26000 et aux référentiels Vigeo de responsabilité sociale de l'entreprise.

Elle explicite et précise les engagements dans les domaines des droits de l'homme 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.

(3) ONU (ODD)/Pacte mondial/GRI 4/OCDE/ISO 26000/OCDE.

II. TABLEAU GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

En relation avec les indicateurs GRI V3	2014 DCNS	2015 DCNS	2016 UES DCNS	2016 GROUPE DCNS	Référence GRI V4 *	Principes directeurs entreprises multinationales OCDE	La déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT), 2006	ISO 26000	SNTEDD ** Axes et Priorités
Données économiques									
Chiffre d'affaires (M€)	3 065,9	3 118,7	3 133		EC 1				
Résultat net du Groupe	-336,1	58,4	226,7		EC 1				
Données environnementales*****	UES DCNS	UES DCNS				P 6	6.5.3		
Consommation d'énergie									
<input checked="" type="checkbox"/> Consommation d'énergie électrique (MWh)	122 411	119 639 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	119 812		EN 3		6.5.4	A2, P2	
<input checked="" type="checkbox"/> Consommation d'énergie fossile (gaz naturel, FOD) (MWh)	103 341	122 157 ⁽⁵⁾	92 465		EN 3		6.5.4	A2, P2	
Consommation d'eau									
<input checked="" type="checkbox"/> Consommation d'eau (industrielle, potable...) (m ³)	12 225 438	10 079 282 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾	950 058		EN 8		6.5.4		
Déchets									
<input checked="" type="checkbox"/> Production de DND*** (t)	3 785	3 472 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾	3 405		EN 22		6.5.3		
<input checked="" type="checkbox"/> Production de DD**** (t)	2 305	1 984 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾	1 814		EN 22		6.5.3		
Métaux ferreux		3 030	3 847						
Émissions aériennes									
<input checked="" type="checkbox"/> Rejets directs de CO ₂ (t)	20 260	25 753 ⁽⁵⁾	17 574		EN 16		6.5.3	A2, P2	
Formation									
Nombre de jours de formation environnement	313	402	319						
Données sociales	UES DCNS	Groupe DCNS	UES DCNS	Groupe DCNS		P 5	15,18		
<input checked="" type="checkbox"/> Effectif total inscrit	14 024	13 878	13 431	13 870	LA 1			A1, P2	
Par catégorie socioprofessionnelle									
OE	3 774	3 664	3 454	3 624	LA 1				
TAM	4 491	4 476	4 321	4 396	LA 1				
IC	5 759	5 738	5 656	5 850	LA 1				
Par tranche d'âge									
< 25 ans	656	680	718	744	LA 1				
25-29 ans	1 178	1 123	1 003	1 077	LA 1				
30-34 ans	1 585	1 580	1 417	1 512	LA 1				
35-39 ans	1 993	2 099	2 048	2 126	LA 1				
40-44 ans	2 003	1 977	1 895	1 955	LA 1				
45-49 ans	2 517	2 498	2 349	2 384	LA 1				
50-54 ans	2 277	2 195	2 211	2 240	LA 1				
55-59 ans	1 388	1 365	1 393	1 416	LA 1				
60 ans ou plus	427	361	397	416	LA 1				

☑	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total	19,78	19,77	19,63	19,83	LA 1				
	Nombre d'expatriés	183	217	190	190	LA 1				
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère	15	242	6	267	LA 1				
☑	Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants	10,20	11,26	10,76	10,55	LA 1				
	Moyenne d'âge	42,59	42,82	43,08	42,94	LA 1				
☑	Nombre de travailleurs handicapés (TH)	652	637	679	-	LA 1				
	Taux emploi (%)	5,60	5,95	5,95 ⁽¹⁾	-	LA 1				
	Recrutement de TH en CDI	9	4	10	-	LA 1				
☑	Taux d'absentéisme (%)	4,84 DCNS SA 0,93 Sirehna	4,82 DCNS SA 1,7 Sirehna	5 DCNS SA 1,7 Sirehna	-	LA 6				
☑	Nombre d'heures de formation	413 511	310 106	301 958 ⁽¹⁾	-	LA 9				
	Nombre moyen d'heures de formation par personne	29,49	22,8	22,5 ⁽¹⁾	-	LA 9				
☑	Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue	4,04	3,2	3,85 ⁽¹⁾	-					
	Rémunération mensuelle moyenne (en euros)	4 141	4 201	4 255 ⁽³⁾	-					
	Total d'entrées sur l'année	UES DCNS	GRUPE DCNS	UES DCNS	GRUPE DCNS					
☑	Ensemble	930	662	941	1 166	LA 1				
	Nombre d'embauches en CDI	503	283	524	706	LA 1				
	Nombre de CDD ayant bénéficié d'un CDI	24	10	12	12	LA 1				
	Nombre d'embauches en CDD	77	69	107	140	LA 1				
	Nombre d'embauches en CDD alternants + CIFRE	350	310	313	323	LA 1				
	Nombre d'embauches en CDD (dont alternance et CIFRE*****)	427	379	420	463	LA 1				
	Dont % CDD (y compris les alternants)	45,91	57,3	44,6	39,7	LA 1				
	Dont % CDD (hors alternants)	8,28	10,4	11,4	12,0	LA 1				
	Dont % femmes	20,60	22,4	20,4	20,4	LA 1				
	Dont % handicapés (CDI + CDD)	2,08	1,4	0,9	1,1	LA 1				
	Dont % seniors	3,79	5,7	5,7	9,1	LA 1				
	Dont % de moins de 25 ans (y compris les alternants)	36,02	55,7	46,2	39,0	LA 1				
	Dont % de moins de 25 ans (hors alternants)	11,72	28,4	26,0	20,9	LA 1				
	Nombre d'alternants en fin de période	569	536	520	529					
☑	Départs					LA 1				
	Nombre total des départs	994	1 028	1 117	1 174	LA 1				
	Dont licenciements*****	21	24	28	28	LA 1				
	Turnover	7,1%	7,4%	8,3%	8,5%					

<input checked="" type="checkbox"/>	Hygiène, sécurité et conditions de travail	UES DCNS	UES DCNS			LA 6			6.4.6
<input checked="" type="checkbox"/>	Taux de fréquence accidents du travail TF = Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées	6,14	6,23	7,1 ⁽⁴⁾		LA 6			6.4.6
	Taux de gravité accidents du travail TG = Nombre de jours d'arrêt des accidents de l'année x 1 000 / Nombre d'heures travaillées	0,17	0,169 ⁽⁴⁾	0,183		LA 6			6.4.6
	Nombre de cas de maladies professionnelles	59	46	45					6.4.6
	Nombre d'heures de formation SST	78 239	47 786	51 571 ⁽²⁾					

Les données d'effectif sont présentées au niveau dugroupe DCNS pour 2016.

UES DCNS = DCNS SA + Sirehna.

Groupe DCNS = UES DCNS + Filiales ≥ 50%.

* GRI V4 : *Global Reporting Initiative* Version 4.

** SNTEDD : Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015–2020.

*** DND : Déchets non dangereux.

**** DD : Déchets dangereux.

***** CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche.

***** Licenciements : interruption de période d'essai ou inaptitude physique ou pour motif personnel.

***** Hors Sirehna.

Indicateur audité.

(1) Estimation réalisée au 31 janvier 2017.

(2) Nombre d'heures estimées au 6 février 2017.

(3) Masse salariale estimée hors apprenti / ETP moyen.

(4) Indicateurs SST en date du 8 janvier 2016 sous réserve de 11 réserves en cours.

(5) Indicateur calculé sur douze mois glissants, du 1er octobre 2014 au 30 septembre 2015.

(6) Les consommations d'Issy-les-Moulineaux et de Marseille ne sont pas reportées.

(7) Les consommations de Marseille ne sont pas reportées.

III. NOTE MÉTHODOLOGIQUE POUR LE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE DE DCNS

Conformément à la loi Grenelle II, DCNS 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, DCNS a été reconnu comme adhérent du Pacte mondial de l'ONU (*Global Compact*) et veille à s'appuyer sur les bonnes pratiques communément admises dans ses secteurs d'activité.

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

La RSE de DCNS s'appuie sur six 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*).

Le rapport financier (et extra-financier) du groupe DCNS est consultable sur le site Internet de DCNS et diffusé sur le site Web du *Global Compact* de l'ONU.

1. PROTOCOLE DE REPORTING

Le protocole de reporting 2016 est un document interne, dont une partie est accessible sur le site Web du Groupe.

À ce titre, il sert de guide pour le reporting interne et de référentiel pour la vérification externe en 2016 des différents indicateurs RSE issus de l'article 225 du Grenelle de l'Environnement.

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

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

2. PÉRIMÈTRE

Périmètre 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 DCNS.

Les sociétés consolidées en sommeil ou exerçant uniquement une activité de détention de titres (Armaris Quater, DCNS Actionnariat, DCNS Participations, MOPA 2 et Winacelles⁽¹⁾) ne sont pas intégrées dans ce périmètre de reporting RSE.

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

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.

Périmètre social

Le périmètre du reporting social distingue l'UES DCNS, constitué des établissements français et de la filiale française Sirehna, et le groupe DCNS, qui correspond à l'ensemble UES + les filiales étrangères détenues majoritairement par DCNS.

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.

(1) La dissolution de la société Winacelles est prévue pendant le courant de l'année 2017.

3. INDICATEURS

Indicateurs environnementaux

Les indicateurs suivants concernent l'ensemble des sites français sans exception.

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 • Production de déchets dangereux (DD) • Émissions aériennes • Rejets directs de CO₂ liés aux consommations d'énergies fossiles
Formations	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jours de formation environnement

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 en CDI, CDD, alternants
Départs

TAUX ABSENTEISME (%) UES DCNS

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS
Nombre de travailleurs handicapés (TH) UES DCNS
Taux d'emploi de travailleurs handicapés (%) UES DCNS
Recrutement de travailleurs handicapés en CDI UES DCNS

FORMATION

Nombre d'heures de formation UES DCNS
Nombre moyen d'heures de formation par personne UES DCNS
Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue UES DCNS
Rémunération mensuelle moyenne (en euros) UES DCNS

HYGIÈNE, SÉCURITÉ 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
Nombre d'heures de formation SST

Pertinence des indicateurs

Les indicateurs RSE retenus par DCNS traduisent les actions menées par DCNS.

La réalité et la fiabilité des actions mises en œuvre par DCNS font l'objet d'un avis sur la sincérité émis par un cabinet d'audit externe et indépendant.

IV. SYNTHÈSE – RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2016

Pacte mondial : DCNS, adhérent du Pacte mondial des Nations unies depuis 2014, a participé en avril 2016 à la « Revue par les Pairs ». Les actions menées par le Groupe lui ont permis d'être reconnu pour la deuxième année consécutive au niveau *Global Compact Advanced*. Seules une soixantaine d'entreprises en France ont atteint ce niveau de reconnaissance.

Notation sollicitée extra-financière : la « notation sollicitée » attribuée par l'agence indépendante de notation extra-financière Vigeo, fin février 2016, a permis de mesurer les progrès significatifs réalisés dans les six domaines suivants : gouvernance, comportements sur les marchés, environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal. Un nouvel objectif a été fixé pour fin 2017.

Plan de progrès : lancé en 2015 pour répondre aux attentes du management et des collaborateurs de DCNS confrontés à des problèmes opérationnels et financiers en 2013-2014, le Plan de progrès livre aujourd'hui ses premiers résultats et engage sa seconde vague d'initiatives, visant l'amélioration de la compétitivité du Groupe.

Étude d'impact : pour la première fois, DCNS a souhaité mener en 2016 une étude sur l'impact socio-économique de DCNS sur l'agglomération cherbourgeoise, la Manche, la France, et a confié cette démarche à un cabinet indépendant, spécialisé et reconnu. Ce type d'étude sera renouvelé pour l'ensemble des structures du Groupe, en France et à l'international.

1. ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

L'engagement de DCNS en matière d'éthique, de responsabilité sociale d'entreprise et de *Compliance* est inscrit dans le « Blue Book », qui constitue un référentiel du Groupe en complément du Code d'éthique.

Audit sur le référentiel éthique : le troisième audit éthique, mené par le cabinet d'audit indépendant Ethic Intelligence, a été lancé fin 2016 et a intégré les orientations prévues par les textes législatifs en cours d'adoption sur « la transparence de la vie économique » et sur « le devoir de vigilance ». Trois sites (Cherbourg, Indret, Toulon) ont été associés à cet audit, ainsi que deux filiales (au Brésil et en Malaisie).

E-learning : en 2016, DCNS a poursuivi son programme de formation en ligne (*e-learning*) auprès de tous ses collaborateurs, proposant ainsi à 13 000 personnes des réflexions sur les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise.

Programme d'intégrité *Compliance* : en 2016, afin de s'adapter aux normes internationales et pour mettre la conformité au cœur des débats et de l'activité du Groupe, DCNS

a décidé de renforcer son dispositif dit de *Compliance*. Cette démarche s'inscrit également dans les évolutions législatives françaises, en particulier la loi 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.

Politique commerciale, contrôle douanier et export :

- **Norvège :** en 2016, DCNS a soldé son obligation *offset* due au titre du contrat Skjold initié en 2003. Ces *offsets* ont été réalisés principalement *via* des coopérations industrielles et des achats DCNS passés avec l'industrie de défense norvégienne et a permis d'équiper en divers matériels norvégiens nos navires ;

- **Malaisie :** DCNS soutient un 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 ;

- la direction du **Contrôle export** a renforcé son accompagnement des opérationnels (commerce, programmes, achats notamment). Les contrôles *a posteriori* par la Direction générale de l'armement pour vérifier la bonne application et le respect de la réglementation, démarrés en 2015, se sont poursuivis en 2016. Les recommandations issues des contrôles 2015 ont été appliquées en 2016. Des audits internes vérifiant également la bonne application et le respect de la réglementation ont été lancés en 2016. Enfin, les formations de sensibilisation, visant à développer la culture « contrôle export » des collaborateurs et leur connaissance des enjeux sus-cités, se sont étendues en 2016 à un périmètre élargi ;

- **affaires douanières :** DCNS a intégré en 2016 le portefeuille du Service grands comptes (SGC) de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), avec laquelle le Groupe travaille en étroite collaboration. DCNS applique depuis le 1^{er} mai 2016 le code des douanes de l'Union européenne. Des audits internes visant à contrôler la bonne application et le respect de la réglementation douanière ont été réalisés pour la première fois en 2016.

2. FOURNISSEURS : UNE DÉMARCHE DE RECHERCHE DE COMPÉTITIVITÉ PARTAGÉE

Sondage éthique des affaires : DCNS a reconduit en 2016 l'autoévaluation éthique des affaires, mise en place pour la première fois en 2011. L'objectif de cette seconde édition de l'enquête était de vérifier la bonne appropriation, par une population représentative, des règles éthiques dans la relation entre DCNS et ses fournisseurs, et de mesurer la progression de cette appropriation. Près de 600 collaborateurs de DCNS

ont été sollicités pour participer à l'enquête. Des points d'amélioration ont par ailleurs été identifiés. Ceux-ci ont fait l'objet de communications vers l'ensemble de la population achat.

Évaluation de la performance des fournisseurs du panel : DCNS a poursuivi en 2016 le déploiement des évaluations des performances RSE des fournisseurs de son panel cible, constitué de plus de 1 200 fournisseurs. L'objectif réaffirmé est de disposer de cette évaluation pour l'ensemble des fournisseurs de son panel à fin 2017. Pour mener cette opération, DCNS s'appuie sur deux cabinets spécialisés du domaine.

Label Relations fournisseur responsables, nouvelle évaluation 2016 : DCNS a obtenu le label Relations fournisseur responsables en décembre 2014. Ce label, délivré par la Médiation des entreprises pour une durée de trois ans, récompense les organisations ayant mis en place des pratiques d'achat responsables contribuant fortement de ce fait au renforcement des filières industrielles. Les résultats de l'audit de confirmation 2016 ont été positifs.

DCNS a renforcé en 2016 la prise en compte des facteurs environnementaux dans son processus de qualification des fournisseurs. Une grille d'évaluation de ces performances a été mise en place, permettant de caractériser plus précisément les risques par type de fournisseur et par type de prestation commandée. L'année 2017 verra la généralisation de la mise en œuvre de cet outil. Par ailleurs, les critères environnementaux sont intégrés dans les évaluations des performances RSE menées auprès des fournisseurs du panel.

3. ENVIRONNEMENT : UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Déploiement d'une **politique QSE cohérente** au service de la performance industrielle :

- après l'audit de renouvellement des certifications passé avec succès en 2014, confirmation par l'AFNOR en 2015 et 2016 de la certification du système de management global Qualité sécurité environnement (QSE) de DCNS pour les référentiels ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 ;
- aucun accident environnement n'est à déplorer dans les activités industrielles du Groupe en 2016.

Réduction de l'impact des activités de DCNS sur l'environnement :

- déploiement d'un système de management de l'énergie conforme à la norme ISO 50001 pour améliorer la performance énergétique et réduire les émissions de gaz à effet de serre :

– audit énergétique de l'ensemble des sites DCNS avec déploiement à l'issue de plans d'action,

– comptabilisation des gaz à effet de serre ;

- suivi de la qualité du tri (> 90 %) et de la valorisation (> 70 %) des déchets non dangereux ;

- mise en place de groupes de travail pour :
 - la diminution des quantités de déchets dangereux produits,
 - la diminution des quantités de gaz à effets de serre émis dans l'atmosphère,
 - la maîtrise des risques industriels liés au carénage ;
- analyse environnementale systématique sur l'ensemble du cycle de vie pour les nouveaux programmes.

4. SOCIAL : DCNS, UN ACTEUR SOCIAL ENGAGÉ

L'année 2016 est marquée par la mise en œuvre de « l'accord relatif au plan d'adaptation de l'emploi 2016-2017 » et de « l'accord d'anticipation relatif au soutien de la performance et de la compétitivité » signés fin 2015. Sur le plan du dialogue social, la Direction de DCNS, constatant que les discussions sur l'organisation du temps de travail étaient bloquées, a décidé de dénoncer unilatéralement l'accord d'entreprise de 2004 et a proposé l'ouverture immédiate de discussions sur le titre V organisation du temps de travail.

Emploi : DCNS a pourvu 1 329 postes – dont 698 en mobilité et 631 en recrutement CDI (524) et CDD (107) –, soit un doublement des recrutements par rapport à 2015. Les effectifs présents à l'international sont de 511, dont 321 locaux et 190 expatriés. Le plan d'adaptation de l'emploi se traduit par la suppression de 395 postes, dont 98 au titre des mesures de départs volontaires prévues à l'accord.

Compétences : en 2016, les 500 passerelles de développement professionnel ont été complétées, contribuant ainsi à la mobilité professionnelle et au développement de l'employabilité. Une analyse d'identification des compétences par métier a été faite sur 60 activités clés relevant de la souveraineté et font l'objet d'un suivi dans le cadre du plan stratégique de DCNS.

Relations employeur/employés : en 2016, les négociations sur l'organisation du temps de travail et sur la qualité de vie au travail passent par la mise en place de groupes d'expression et l'organisation d'expérimentations issues des propositions de ces groupes d'expression sur ces deux thèmes et portant sur l'organisation du travail et du temps de travail et sur la qualité de vie au travail. Les négociations pour la révision de l'accord triennal sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ont débuté en septembre 2016. Un avenant à l'accord d'intéressement 2015-2017 ainsi que l'accord sur le Plan d'épargne Groupe ont été conclus cette année. Les accords sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur l'emploi des personnes en situation de handicap sont toujours en vigueur.

Santé et sécurité au travail : l'audit de suivi AFNOR réalisé début 2016 a confirmé la certification du système de management global QSE de DCNS sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Les résultats 2016 marquent un plateau dans la poursuite de l'amélioration de la performance SST des sites, malgré les programmes de prévention menés sur chaque site, à l'international et avec

nos sous-traitants : dégradation du TF1 (accidents avec arrêts) en nette augmentation, accompagnée par accroissement du nombre de jours d'arrêt. La mise en place de comités de conformité réglementaire a permis une amélioration du taux de conformité sur l'ensemble des sites DCNS depuis début 2016. Le système de performance industrielle DCNS (SPID) a été déployé en 2016. La démarche SPID est intégrée au Plan de progrès de DCNS et vise à renforcer les fondamentaux du management industriel. La direction des Achats établit des contrats avec les prestataires incluant l'obligation de lutte contre le gaspillage alimentaire dans le cahier des charges, conformément à la loi du 11 février 2016.

Formation et éducation : les équipes RH formation et de DCNS Universeaty continuent d'axer leur action sur une optimisation de l'efficacité des formations proposées tout en diminuant le coût. Un parcours de formation à destination des managers est en cours de construction, il s'articulera autour des 10 pratiques managériales. Son objectif est de renforcer les compétences managériales et de créer du

collectif entre tous les managers de DCNS. Pour soutenir nos besoins en recrutements, DCNS a renforcé sa visibilité dans les écoles cibles : plus de 100 actions ont été mises en œuvre. En 2016, l'Atelier Compétences et le Campus Naval France (développés à l'initiative du groupe DCNS et portés par le GICAN) ont organisé la première Journée navale au Technocampus Ocean.

Diversité et égalité des chances : le premier accord sur le contrat de génération se termine en 2016 sur un bilan très positif, avec un taux de recrutement en CDI chez les moins de 26 ans de 29,6 % et chez les moins de 30 ans de 50 %, supérieurs aux objectifs. En 2016, DCNS a engagé une réflexion sur sa politique d'identification et de gestion des talents. À fin 2016, le taux d'emploi des femmes est de 19,6 %. Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en 2016 est de 5,95 %. La charte des droits humains est l'un des éléments de la formation en *e-learning* sur l'éthique et la RSE en 2015-2016 auprès de l'ensemble des collaborateurs.

V. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

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

Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux instructions et procédures de reporting RH et Environnement utilisées par la société (ci-après les « Référentiels ») disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ six semaines.

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

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

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

1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de responsabilité sociale d'entreprise.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

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

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ :

(3) Informations sociales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : effectif total inscrit, total d'entrées sur l'année, départs, nombre de travailleurs handicapés, taux d'absentéisme, taux de fréquence des accidents du travail, taux de gravité des accidents du travail ;
- *Informations qualitatives* : l'emploi, l'organisation du temps de travail, l'absentéisme, les relations sociales (l'organisation du dialogue social, le bilan des accords collectifs), les conditions de santé-sécurité au travail, les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles, les politiques mises en œuvre en matière de formation, la diversité et l'égalité des chances et de traitement (les mesures prises en matière d'égalité homme-femme, l'emploi et l'insertion des personnes handicapées, la lutte contre les discriminations) ;

Informations environnementales et sociétales :

- *Indicateurs (informations quantitatives)* : les consommations d'énergie, les consommations d'eau de ville et de rivière, les émissions de GES (scope 1 et 2), la production de déchets dangereux et non dangereux ;
- *Informations qualitatives* : la politique générale en matière environnementale, l'économie circulaire (la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, la consommation d'énergie) ; l'impact territorial, économique et social (emploi, développement régional, impact sur les populations riveraines ou locales), les relations avec les parties prenantes (les conditions de dialogue, les actions de partenariat ou de mécénat), l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans la politique d'achat et dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants des enjeux sociaux et environnementaux.

- au niveau de l'entité, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁽⁴⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 51 % de l'énergie consommée, 47 % de l'eau de ville consommée et 43 % des déchets produits (sur le périmètre France) considérées comme grandeurs caractéristiques des volets environnementaux.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

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

Paris-la Défense, le 24 février 2017

L'organisme tiers indépendant

Ernst & Young et Associés

Bruno Perrin
Associé



Éric Duvaud
Associé Développement durable



ANNEXE 1

LISTE DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

L'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 a introduit un nouvel article 225-40-1 qui porte sur le réexamen annuel par le Conseil d'administration des conventions réglementées autorisées antérieurement dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice. Le Conseil d'administration de la Société procédera à ce réexamen lors de sa réunion du 23 février 2017.

Conventions réglementées signées en 2016
et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCNS, Areva SA, l'État et le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives	Contrat de cession et d'acquisition d'actions relatif à la Société technique pour l'énergie atomique <i>Approuvé par le Conseil d'administration le 28 octobre 2016</i>	15 décembre 2016

Conventions signées antérieurement et dont l'exécution
s'est poursuivie pendant l'exercice 2016

Conventions réglementées signées en 2007 et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCN/Thales	Avenant n° 1 à la convention de cession d'actions TNF et à la convention de garantie TNF <i>Passé en Conseil d'administration du 22 mars 2007</i>	29 mars 2007
DCN/Thales	Lettres de contre-garanties émises en faveur de Thales dans le cadre de l'acquisition de TNF <i>Passé en Conseil d'administration du 22 mars 2007</i>	29 mars 2007
DCN/Thales/Armaris	Lettre relative au transfert par Armaris à Thales du bénéfice de ses droits au titre de la lettre DCN du 5 octobre 2005 n° 05000162 OL/NP <i>Passé en Conseil d'administration du 22 mars 2007</i>	29 mars 2007
DCNS/Thales	Convention de garantie TNF – Garanties générales et spécifiques consenties par Thales à DCNS dans le cadre de l'acquisition de 100 % du capital de Thales Naval SA	30 janvier 2007
DCNS/Thales/Thales Naval France	Engagement irrévocable, et non susceptible de compensation, d'indemnisation par Thales de TNF ou de DCNS à raison des conséquences dommageables résultant de toutes procédures arbitrales ou judiciaires, en cours, ou qui seraient intentées à l'encontre de TNF à raison des conditions de conclusion ou d'exécution du contrat Bravo	30 janvier 2007

Conventions réglementées signées en 2006 et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCNS/DGA/CEA	Offre portant sur le développement, la réalisation et le maintien en condition opérationnelle initial de six sous-marins d'attaque à propulsion nucléaire de type Barracuda	21 décembre 2006
DCNS/SPN	Offre portant sur les approvisionnements à longs délais à réaliser par anticipation en vue de la réalisation des opérations d'adaptation des SNLE-NG aux missiles M51	21 décembre 2006
DCNS/SSF	Offre portant sur l'IPER et le MCO global du porte-avions <i>Charles de Gaulle</i>	19 décembre 2006

Conventions réglementées signées en 2004 et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCNS/Thales	Accord régissant les relations de DCNS et Thales (et Armaris jusqu'à son absorption par DCNS le 30 septembre 2009) dans l'hypothèse où l'engagement de solidarité souscrit par Thales vis-à-vis de Finmeccanica dans le cadre de l'accord d'actionnaires de la société Eurosysnav SAS serait mis en œuvre par cette dernière	24 mai 2004

Conventions réglementées signées en 2003 et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
État/DCN Développement	Traité d'apport décrivant les droits, biens et obligations du service à compétence nationale (SCN) DCN du ministère de la Défense apportés par l'État à DCN Développement, l'évaluation qui en est faite et les termes et conditions de l'apport	26 mai 2003
État/DCN Développement	Accord-cadre précisant les accords additionnels au traité d'apport qui devront être conclus entre l'État et DCN Développement dans le cadre de la réalisation de l'opération d'apport	26 mai 2003
DCNS/DCN International	Mandat portant sur la gestion de la trésorerie de DCN International par DCNS	18 décembre 2003

ANNEXE 2

Liste des délégations de pouvoirs obtenues de l'Assemblée générale

Néant.

ANNEXE 3

Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Société	Fonction ou mandat
Hervé Guillou	DCNS	Président-Directeur général
	BE MAURIC	Vice-Président du Conseil de surveillance
	SNEF	Administrateur
	Compagnie Maritime d'Expertises – COMEX	Administrateur
	3 CAP Advisor	Président
	Société	Fonction ou mandat
Jack Azoulay	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie	Directeur de participations à l'Agence des participations de l'État (<i>depuis le 19 septembre 2016</i>)
	DCNS	Administrateur (<i>depuis le 16 septembre 2016</i>)
	PSA	Vice-Président du Conseil de surveillance (<i>depuis le 22 septembre 2016</i>)
	KNDS	Administrateur (<i>depuis le 26 octobre 2016</i>)
	STX France	Administrateur (<i>depuis le 4 octobre 2016</i>)
	Société	Fonction ou mandat
Sophie Mantel	Ministère des Finances et des Comptes publics	Chef de service, adjointe au directeur à la direction du Budget
	DCNS	Administratrice
	Française des jeux	Administratrice
	PMU	Administratrice
	Institut Pasteur	Administratrice, membre du bureau, trésorière
	La Poste	Administratrice
	SNCF Mobilités	Administratrice
	Société	Fonction ou mandat
Pascal Bouchiat	Thales	Directeur général Finance et systèmes d'information
	DCNS	Administrateur
	Thales Alenia Space	Administrateur
	Société	Fonction ou mandat
Nathalie Ravilly	Thales	Directrice des fusions acquisitions à la direction de la Stratégie
	Thales	VP Strategy
	DCNS	Administratrice
	TCV	Présidente et administratrice

	Société	Fonction ou mandat
Gabrielle Gauthey	Caisse des Dépôts – Direction des Investissements	Directrice des Investissements et du développement local
	DCNS	Administratrice
	EXTERIMMO	Présidente
	CDC Infrastructure	Présidente du Conseil d'administration
	CDC Climat	Présidente du Conseil d'administration
	CDC Numérique	Présidente du Conseil de surveillance

	Société	Fonction ou mandat
Bernard Réat	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Bertrand Le Meur	Ministère de la Défense	Chef du service des Affaires industrielles et de l'intelligence économique
	DCNS	Administrateur
	Thales ⁽¹⁾	Membre du Conseil d'administration au titre de l'action spécifique
	AIRBUS SAFRAN Launchers	Administrateur

(1) Bertrand Le Meur est nommé membre du Conseil d'administration de la société Thales en qualité de représentant de l'État, au titre de l'action spécifique (décret en date du 3 juillet 2014).

	Société	Fonction ou mandat
Jacques Hardelay	Alstom Renewable Power System	<i>Senior Vice President</i> Alstom Hydro
	Chantier Naval de Marseille SAS (CNM)	Président
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Luc Rémont	Schneider Electric France	Président-Directeur général
	DCNS	Administrateur
	Atos Worldline	Administrateur, président du Comité des nominations et rémunérations

	Société	Fonction ou mandat
Patrice Caine	Thales	Président-Directeur général
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Sandra Lagumina	Engie	Directrice générale adjointe en charge des infrastructures, de GTT et de la Chine (depuis le 1 ^{er} janvier 2016)
	GrDF	Administratrice, représentante permanente d'Engie
	DCNS	Administratrice
	Gaztransport et Technigaz (GTT)	Administratrice (jusqu'au 31 décembre 2016)
	Engie IT SA	Administratrice
	GRT gaz	Administratrice, représentante permanente d'Engie (depuis le 2 février 2016)
	Elengy	Administratrice, représentante permanente d'Engie (depuis le 23 février 2016)
	GDF Suez China Investment Company	Présidente (depuis le 07/03/16)
	Etablissement public du fonds de prévoyance militaire et aéronautique	Administratrice
	Fondation nationale des sciences politiques	Administratrice (Corporate Social Responsibility Committee) (depuis le 01/04/16)
	Abertis	Administratrice (depuis le 28/06/16)

	Société	Fonction ou mandat
Gilles Rapale	DCNS	Directeur d'offre PA CDG
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Isabelle Roué	DCNS	Chargée prévention/environnement
	DCNS	Administratrice

	Société	Fonction ou mandat
Laurent Chagnas	DCNS	Secrétaire domaine technique et administratif
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Jacques André	DCNS	Électronicien détection sous-marine
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Joël Ricaud	DCNS	Responsable groupe applicatif
	DCNS	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Thierry Barbarin	DCNS	Officier de sécurité
	DCNS	Administrateur

Administrateur dont le mandat au sein de DCNS a pris fin pendant l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Société	Fonction ou mandat
Astrid Milsan	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie	Secrétaire générale de la Direction générale du Trésor
	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie	Directrice de participations à l'Agence des participations de l'État
	DCNS	Administratrice
	Safran	Administratrice
	GDF SUEZ	Administratrice

ANNEXE 4

Proposition d'affectation du résultat de DCNS SA clos le 31 décembre 2016

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2016 s'élevant à 226 746 581,43 euros de la façon suivante :

- 226 746 581,43 au poste Report à nouveau, qui passe ainsi d'un montant déficitaire de 118 810 196,05 euros à un montant positif de 107 936 385,38 euros.

RAPPORT DE GESTION 2016	5
I. Présentation du Groupe et situation de DCNS durant l'exercice	5
I.1. Présentation du groupe DCNS	5
I.1.a. Actionnariat et gouvernance	5
I.1.b. Activités	6
I.1.c. Organisation	7
I.2. Situation du Groupe durant l'exercice 2016	7
I.2.a. Examen des comptes et faits significatifs de la période	7
I.2.b. Résultats du groupe DCNS et situation financière	8
I.2.c. Activités du groupe DCNS	8
I.2.d. Activité en matière de recherche et développement (R&D)	12
I.2.e. Filiales et alliances	15
I.2.f. Éthique et <i>Compliance</i>	17
I.2.g. Gestion des risques	17
I.3. Situation de la société DCNS SA durant l'exercice 2016	23
I.3.a. Chiffre d'affaires et résultats de DCNS SA	23
I.3.b. Tableau des résultats des cinq derniers exercices de DCNS SA	24
I.3.c. Échéances des créances clients et des dettes fournisseurs de DCNS SA	25
I.3.d. Montant global de certaines charges non déductibles de DCNS SA	25
I.3.e. Rappel des dividendes versés au titre des trois derniers exercices de DCNS SA	25
II. Événements postérieurs à la clôture	25
 COMPTES CONSOLIDÉS ET RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	 27
I. Compte de résultat global	27
II. Bilan consolidé	28
III. Capitaux propres consolidés	30
IV. Tableau des flux de trésorerie consolidés	31
V. Notes annexes	33
I. Règles, méthodes et périmètre	34
II. Compte de résultat	42
III. Actifs et passifs d'exploitation	46
IV. Actifs et passifs financiers	56
V. Autres informations	61
VI. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	67
I. Opinion sur les comptes consolidés	67
II. Justification des appréciations	67
III. Vérification spécifique	68
 RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2016	 69
I. Éléments généraux d'information	69
Stratégie et analyse	69
Profil de l'organisation	69
Aspects et périmètres pertinents identifiés	70
Implication des parties prenantes	70
Plan de progrès	70
Notation sollicitée extra-financière	71
Dialogue, concertation, participation	71
I.1. Gouvernance	76
I.1.1. Administration et contrôle	76
I.1.2. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	76
I.1.3. Gouvernance des filiales et des sociétés communes	80

1.1.4. Organes créés par la Direction générale	84
1.1.5. Dispositif intégré de maîtrise des risques	84
1.1.6. Éthique et intégrité	87
1.2. Économie	89
1.2.1. Performance économique	89
1.2.2. Présence sur le marché	94
1.2.3. Pratique d'achat	94
1.3. Environnement	95
1.3.1. Politique générale en matière environnementale	95
1.3.2. Pollution et gestion de déchets	98
1.3.3. Utilisation durable des ressources	100
1.3.4. Changement climatique	100
1.3.5. Protection de la biodiversité	101
1.3.6. Produits et environnement	102
1.4. Social	103
1.4.1. Emploi	103
1.4.2. Relations employeur/employés	106
1.4.3. Santé et sécurité au travail	107
1.4.4. Formation et éducation	110
1.4.5. Diversité et égalité des chances	111
1.4.6. Droits humains	112
II. Tableau GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)	113
III. Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de DCNS	116
1. Protocole de reporting	116
2. Périmètre	116
3. Indicateurs	117
IV. Synthèse – Rapport de responsabilité sociale d'entreprise 2016	118
1. Éthique et <i>Compliance</i>	118
2. Fournisseurs : une démarche de recherche de compétitivité partagée	118
3. Environnement : une démarche d'amélioration continue	119
4. Social : DCNS, un acteur social engagé	119
V. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	121
Responsabilité de la société	121
Indépendance et contrôle qualité	121
Responsabilité de l'organisme tiers indépendant	121
1. Attestation de présence des Informations RSE	122
Nature et étendue des travaux	122
Conclusion	122
2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE	122
Nature et étendue des travaux	122
Conclusion	123

AUTRES INFORMATIONS	124
Annexe 1	124
Conventions réglementées signées en 2016 et approuvées par le Conseil d'administration	124
Conventions signées antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2016	124
Annexe 2	125
Liste des délégations de pouvoirs obtenues de l'Assemblée générale	125
Annexe 3	126
Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016	126
Administrateur dont le mandat au sein de DCNS a pris fin pendant l'exercice clos le 31 décembre 2016	129
Annexe 4	129
Proposition d'affectation du résultat de DCNS SA clos le 31 décembre 2016	129

POUR EN SAVOIR PLUS,
CONNECTEZ-VOUS SUR

www.dcnsgroup.com

ET RETROUVEZ-NOUS SUR



DCNS

40-42, RUE DU DOCTEUR FINLAY
F-75732 PARIS CEDEX 15
TÉL. : + 33 (0)1 40 59 50 00
DCNS – SA AU CAPITAL DE 563 000 000 €
RCS PARIS B 441 133 808
SIRET 441 133 808 00135 – APE 3011 Z