

**RAPPORT  
+ FINANCIER  
2017**

**NAVAL**  
GROUP

POWER AT SEA



Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale mixte, 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 2017 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 2017, du rapport des Commissaires aux Comptes de la société sur les comptes consolidés clos le 31 décembre 2017 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

---

<b>RAPPORT DE GESTION 2017</b>	<b>5</b>
I. Présentation du groupe et situation de Naval Group durant l'exercice	5
II. Événements postérieurs à la clôture	29
III. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	30
Annexe Proposition d'affectation du résultat de Naval Group SA clos le 31 décembre 2017	34
<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>35</b>
I. Compte de résultat global	35
II. Bilan consolidé	36
III. Capitaux propres consolidés	38
IV. Tableau des flux de trésorerie consolidés	39
V. Notes annexes	41
VI. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	78
<b>RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2017</b>	<b>81</b>
I. Déclaration de performance extra-financière	81
II. Éléments généraux d'information	91
III. Tableau GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> )	135
IV. Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group	138
V. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	140
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>143</b>

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

Conseil d'administration du 28 février 2018

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

## I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET SITUATION DE NAVAL GROUP DURANT L'EXERCICE (1)

### I.1. PRÉSENTATION DE NAVAL GROUP

#### I.1.1. Actionnariat et gouvernance

Naval Group (la « Société ») est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu, au 31 décembre 2017, à hauteur de 62,25 % par l'État, de 35 % par la société Thales, de 1,80 % par les collaborateurs et anciens collaborateurs de la Société et de ses filiales *via* le Fonds commun de placement d'entreprise actions DCNS (FCPE Actions DCNS Compartiments 2008 et 2014) et de 0,95 % par la société Naval Group Actionnariat (autocontrôle).

Dans le cadre de l'ORS 2, l'État a attribué, le 2 décembre 2017, 132 170 actions gratuites Naval Group aux personnels et anciens personnels de la Société et de ses filiales éligibles à cette attribution conformément à l'article 5 de l'arrêté du 10 février 2014. Ces actions ont été apportées par ces bénéficiaires, le 2 décembre 2017, au compartiment « Actions DCNS 2014 » du FCPE Actions DCNS.

Au titre de l'année 2017, 41 149 actions propres ont été rachetées par la société Naval Group Actionnariat (détenue à 100 % par le groupe) dans le cadre de la garantie de rachat d'actions aux salariés accordée à ces derniers : 24 100 actions au titre du compartiment 2008 du FCPE Actions DCNS (ORS 1) et 17 049 actions au titre du compartiment 2014 du FCPE Actions DCNS (ORS 2).

Au 31 décembre 2017, le groupe possède ainsi 532 247 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 Naval Group

s'organise autour d'un Comité exécutif de neuf membres dont le Président-Directeur général. Les autres membres sont les suivants : directeur général adjoint Finance, Juridique et Achats, directeur général adjoint Développement, directrice des Services, directeur des Programmes, Secrétaire général, directeur de l'Industrie, directeur du Commerce international et directeur du Programme *Australian Future Submarine* (AFS).

#### 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 18 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.

L'Assemblée générale des actionnaires qui s'est réunie le 19 décembre 2014 a décidé de nommer 11 administrateurs, parmi lesquels cinq sur proposition de l'actionnaire État et trois sur propositions de l'actionnaire Thales.

(1) OCDE.

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.

Les 11 administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires sont :

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

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

- Mme Isabelle Roué;
- M. Jacques André;
- M. Joël Ricaud;
- M. Thierry Barbarin;
- M. Laurent Chagnas;
- M. Gilles Rapale.

Le secrétariat du Conseil d'administration était exercé par le Secrétaire général de Naval Group, M. Jean-Yves Battesti jusqu'au 21 juillet 2017. Mme Corinne Suné a été nommée en qualité de nouvelle secrétaire du Conseil, en remplacement de M. Jean-Yves Battesti, par décision du Conseil du 21 juillet 2017.

## I.1.2. Activités

Naval Group 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

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

Naval Group 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 Naval Energies, 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 antiaériens, 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 propulseurs 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 Naval Group 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 Naval Energies, fournit ses premiers kW sur le réseau électrique canadien ;
- 2016 : Naval Group 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 50 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 14 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.1.3. Organisation

Naval Group 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 50 marines 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 2017

### I.2.1. Examen des comptes et faits significatifs de la période

Les présents comptes consolidés de Naval Group, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte qui se tiendra en mars 2018.

L'exercice 2017 a été principalement marqué par les événements majeurs suivants :

- le ministère de la Défense a notifié à Naval Group le marché du développement et la réalisation d'une frégate de taille intermédiaire (FTI) ;
- Naval Group rencontre des retards dans l'exécution du programme d'infrastructures portuaires permettant l'accueil des futurs sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda. Ces difficultés opérationnelles ont eu un impact négatif sur le compte de résultat de l'exercice 2017 ;
- par ailleurs, les marges à terminaison des programmes de naval de défense sont globalement stables ou en amélioration par rapport à l'exercice précédent ;
- face à des difficultés opérationnelles rencontrées au deuxième semestre 2017 et à un marché global dont le développement à court terme est moindre qu'anticipé, Naval Energies, détenu

majoritairement par Naval Group, a dû élaborer une nouvelle stratégie ayant pour conséquence la révision à la baisse de la valeur des actifs Naval Energies dans les comptes de Naval Group. Le montant de la charge de dépréciation correspondante au 31 décembre 2017 s'élève à (109,2) millions d'euros.

## I.2.2. Résultats de Naval Group et situation financière

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 3,7 milliards d'euros pour l'exercice 2017, en hausse de 15,9% par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2016.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international représente 35,5%.

### Carnet de commandes

Les prises de commandes enregistrées au cours de l'exercice se sont élevées à 4 milliards d'euros, avec un book-to-bill à 1,1.

Au 31 décembre 2017, le carnet de commandes du groupe s'élève à 11,9 milliards d'euros.

### Résultats

Le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'évaluation s'affiche à 243,4 millions d'euros (6,6% du chiffre d'affaires), à comparer à 80,1 millions d'euros (2,5% du chiffre d'affaires) en 2016. Le résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence est de 165,9 millions d'euros; il était de 87,2 millions d'euros en 2016.

Le résultat financier s'élève à un profit de 8,9 millions d'euros, à comparer à 29,4 millions d'euros en 2016.

La charge d'impôt consolidé s'élève à 142,8 millions d'euros.

L'impôt courant de 130,1 millions d'euros comprend une contribution exceptionnelle (surtaxe) s'élevant à 28,0 millions d'euros.

La variation d'impôt différé (charge) de 12,7 millions d'euros comprend une charge de 7,6 millions d'euros correspondant à l'anticipation de la baisse du taux d'impôt courant sur l'ensemble du stock d'impôt différé du groupe (au 31 décembre 2016, la variation d'impôt différé comprenait une charge de 5,9 millions d'euros correspondant à l'anticipation de la baisse du taux d'impôt courant sur les provisions actuelles).

L'amortissement des écarts d'évaluation s'élève à 0,7 million d'euros.

Le résultat net de l'exercice s'établit ainsi à 32,0 millions d'euros.

## Situation financière et évolution de la trésorerie

	31/12/2017	31/12/2016
Titres de placements non courants	92,0	203,8
Titres de placements courants	231,0	220,6
Trésorerie nette	2 475,2	2 301,9
<b>TOTAL</b>	<b>2 798,2</b>	<b>2 726,3</b>

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.2.3. Activités de Naval Group

### Activités industrielle et commerciale

Naval Group est un acteur majeur européen du naval de défense. Grâce aux savoir-faire de ses équipes et à ses moyens industriels exceptionnels, Naval Group conçoit, réalise et assure l'entretien des systèmes navals de défense. Pour répondre aux besoins de ses clients internationaux, Naval Group 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. Naval Group 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 2017 est la deuxième année de fonctionnement en périmètre constitué de la direction de l'Industrie (DIN). La direction de l'Ingénierie transverse (MIT), structure créée en 2016, a trouvé en 2017 son périmètre et son organisation définitifs. En fin d'année, la direction de l'Excellence opérationnelle (DEO), issue de la réorganisation de la direction des Ressources humaines et des Opérations (DHO), a rejoint la direction de l'Industrie. La répartition et l'organisation définitives de ses activités seront annoncées au cours du premier semestre 2018.

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

- les différents chantiers internes entrepris sur le plan des compétences, méthodes et outils se sont poursuivis. Le renforcement du management, et les apports de méthodologie se sont poursuivis 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;

- au niveau groupe, la DIN a porté 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 se poursuivent. Le plan machine est en cours de réalisation sur les sites équipementiers. Des plans directeurs industriels de site sont définis sur tous les sites. La mise en œuvre du plan de réaménagement du site d'Angoulême-Ruelle a débuté avec l'obtention des autorisations nécessaires à la réalisation du CID, la finalisation des schémas des premiers ateliers dédiés et l'achat des premières machines. Un plan de transformation de l'atelier Coque Structure à Cherbourg (« Legris ») a été lancé. La réduction des effectifs supports et soutien a été exécutée conformément aux accords pris au niveau groupe.

Le projet CMMI, lancé en fin d'année 2016, a permis en 2017 d'assurer la poursuite et la pérennisation de la dynamique de transformation engagée sur les pratiques de management de programme. L'amélioration en profondeur de la maturité et des pratiques des chefs de projets est déjà observable sur certains périmètres. L'avancement de ces travaux permettra à terme d'en obtenir la reconnaissance par un organisme certificateur. La direction Systèmes de mission et de combat (SMC), précurseur en la matière, a obtenu en fin d'année sa certification CMMI niveau 2.

Par ailleurs, l'état d'avancement de ce projet permet d'envisager avec confiance l'entrée en vigueur de la nouvelle norme financière IFRS 15, qui lie étroitement la qualité du pilotage financier de l'entreprise à la qualité du pilotage de ses programmes.

Les signaux encourageants observés en 2016 se sont confirmés : le suivi et l'anticipation de la charge sont en amélioration, les budgets industriels sont mieux maîtrisés et les barèmes et les coûts ont été globalement tenus sur les principaux programmes. Des instances de pilotage renforcées et intégrées ont été mises en place avec les principaux partenaires concernés afin de sécuriser les plannings de nos programmes. Elles ont permis en particulier de livrer la première Gowind® 37 mois seulement après la notification du contrat mais n'ont pas été assez efficaces pour sécuriser définitivement le planning de livraison des sous-marins Barracuda. L'effort sera poursuivi et amplifié en 2018 avec notamment la mise en place à Cherbourg d'un plateau industriel intégré entre les équipes de Naval Group et les équipes de TechnicAtome.

Cependant, les efforts à faire pour atteindre sur tout le périmètre et ancrer définitivement 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 par :

- la commande en juin 2017 des composants critiques des sous-marins 5 et 6 du programme Barracuda (avenant 16), actant également le report de la commande du sous-marin 5 à mi-2018 au plus tard (la commande du sous-marin 6 restant prévue à mi-2019);
- la mise en vigueur d'avenants significatifs sur le programme brésilien PROSUB prévoyant notamment :
  - la contractualisation du nouveau planning de référence industriel du 31 juillet 2015,
  - la simplification de certains mécanismes contractuels,
  - la notification d'un complément d'assistance technique sur les activités SNBR (sous-marin nucléaire brésilien) et shipyard du programme, et
  - le financement de coûts additionnels consécutifs au décalage global du programme.

Au-delà de ces prises de commandes, l'année 2017 a été marquée sur le plan commercial par la négociation avec la DGA de l'avenant 17 du programme Barracuda (traitement des obsolescences des sous-marins 4 à 6 et complément logistique) dont la notification est attendue en 2018.

À noter également, début 2017, la décision de la Norvège d'interrompre le processus d'appel d'offres en cours pour le remplacement de leur flotte sous-marine, les Norvégiens ayant décidé de négocier en gré à gré un contrat d'État à État couvrant l'acquisition simultanée par les États allemand et norvégien de sous-marins et de missiles de croisière identiques.

L'activité de Naval Group dans la réalisation industrielle des sous-marins au titre des contrats en cours a été marquée par les événements suivants :

### Sous-marins Barracuda

À Cherbourg, quatre sous-marins (*Suffren*, *Duguay-Trouin*, *Tourville* et *De Grasse*) sont en cours de réalisation à différents stades :

- l'été 2017 a marqué la fin d'intégration de l'ensemble des équipements du *Suffren* (SM1). Vont démarrer les mises en service et les essais des installations du *Suffren* jusqu'à la fin 2018;
- en parallèle, les premiers tronçons du *Duguay-Trouin* (SM2) ont été assemblés et l'intégration du sous-marin a démarré dans le même hall que le *Suffren*.

À Nantes-Indret, quatre modules chaufferie et quatre appareils propulsifs sont en cours. En 2018, sera mené de front la fabrication, à différents stades, des numéros 3, 4, 5 et 6 de la série sur le site tout en achevant les chaufferies et appareils propulsifs 1 et 2 à Cherbourg.

### Sous-marins PROSUB pour la marine brésilienne

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

- l'année 2017 a été marquée par la livraison des spécifications de mise en route et essais par Naval Group SA à sa filiale ICN en charge de la construction des sous-marins au Brésil, ainsi que par une forte accélération des livraisons des *Material Packages* ;
- l'assemblage et l'intégration des sous-marins SBR se sont poursuivis chez ICN tout au long de l'année. Le premier Scorpène® brésilien (*Riachuelo*) est en phase d'*outfitting* (armement). Les différents tronçons de coque seront entièrement soudés au premier semestre 2018, pour un embarquement des batteries prévu en fin d'année.

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

- la clôture de la phase de conception a été réalisée en janvier 2017. Des discussions sont en cours avec la marine brésilienne pour étudier un lancement progressif des phases suivantes.

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

Le 14 décembre, la marine indienne a admis au service actif le sous-marin *Kalvari*. Ce dernier est le premier des six sous-marins Scorpène® totalement construit par le chantier naval indien Mazagon Dock Shipyard Limited (MDL) dans le cadre d'un transfert de technologie avec Naval Group qui se poursuit depuis plusieurs années.

Le deuxième sous-marin, le *Khanderi*, a été mis à flot le 13 janvier 2017 et réalise actuellement des essais à quai et en mer.

### Programme SNLE 3G

Les études d'avant-projet détaillé de la troisième génération de sous-marin nucléaire lanceur d'engins ont débuté depuis le début de l'année 2017, en cotraitance avec TechnicAtome. Les études technologiques permettant de sécuriser les innovations du programme, débutées il y a plusieurs années déjà, se poursuivent également. Ces travaux impliquent l'ensemble des sites français de Naval Group ainsi que de nombreux partenaires industriels et contribuent à la montée en puissance progressive des équipes qui vont assurer le développement et la réalisation des futurs SNLE.

### Australian Future Submarine (AFS)

L'année 2017 a été marquée par la fin de la réalisation des études d'analyse fonctionnelle du sous-marin, en France et en Australie, en collaboration entre Naval Group, Lockheed Martin Australia, intégrateur du système de combat, et le *Commonwealth of Australia*, et par le lancement des études de faisabilité.

La prospection de sociétés australiennes capables de fournir des équipements et des matériels pour construire les sous-marins s'est poursuivie en 2017, avec le début des phases de qualification de fournisseurs australiens.

L'avant-projet sommaire et la spécification fonctionnelle du chantier qui accueillera la construction des 12 sous-marins en

Australie ont été livrés en fin d'année 2017 sous le pilotage de Naval Group avec la collaboration de sa filiale australienne.

En parallèle avec le début des études de conception du sous-marin, un bâtiment permettant d'accueillir une délégation de l'équipe de programme du Commonwealth, une partie de l'équipe de programme de Naval Group et des représentants de Lockheed Martin Australia, a été construit sur le site cherbourgeois de Naval Group. Il a été inauguré le 9 juillet 2017 par le Premier ministre d'Australie, Malcolm Turnbull en présence de la ministre des Armées, Florence Parly. Environ 25 familles australiennes ont emménagé à Cherbourg depuis septembre 2017.

Naval Group Australia a vu ses effectifs multipliés par 5 en 2017, de nombreux ingénieurs et techniciens ont été embauchés notamment dans le domaine des achats pour développer la part d'équipements fabriqués en Australie, et dans les domaines de l'architecture navale et des technologies sous-marines pour créer le noyau de l'ingénierie de maintenance des futurs sous-marins.

Ces prestations ont été réalisées dans le cadre du contrat *Design and Mobilisation Contract*, signé en 2016. Ce contrat a fait l'objet de deux avenants en 2017, l'un pour contractualiser la réalisation de la phase d'analyse fonctionnelle, le second pour le lancement des études de faisabilité.

Fin 2017, Naval Group Australia a signé avec le Commonwealth son premier contrat, portant sur la réalisation de l'avant-projet détaillé des infrastructures de construction des sous-marins.

### Activité Bâtiments de surface

L'activité commerciale a été marquée par :

- la notification en avril 2017 du marché pour le développement et la réalisation d'une frégate de taille intermédiaire (FTI) destinées à la Marine nationale. Naval Group propose une déclinaison française de sa nouvelle frégate Belharra® qui renouvelle le segment des frégates de 4 000 tonnes fortement armées. Dans le cadre de ce marché, la Direction générale de l'armement (DGA) a affermi en 2017 la première tranche du marché correspondant au développement de la FTI et à la réalisation de la première des cinq frégates qui doit être livrée en 2023 pour une entrée en service actif en 2025 ;
- l'avenant 17 FREMM France prévoyant des évolutions capacitaires pour les frégates de cette classe.

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 FREMM *Languedoc* en juillet 2017, la livraison de la FREMM *Auvergne* en avril 2017, la réalisation des essais en mer de la FREMM *Bretagne* au dernier trimestre 2017 après son premier appareillage en octobre 2017, l'assemblage de la FREMM *Normandie* au sein de la forme de Lorient avec un objectif de mise à flot définitive en février 2018. Par ailleurs, les travaux se sont poursuivis sur la FREMM *Alsace* qui sera l'une des deux FREMM avec la FREMM *Lorraine* équipées de capacités antiaériennes renforcées, dont les livraisons sont prévues d'ici 2022.

### Gowind® Égypte

Le 22 septembre 2017, Naval Group a livré sa première corvette Gowind® 2500 à la marine égyptienne. Les travaux de construction en Égypte se sont par ailleurs poursuivis au sein du chantier naval Alexandria Shipyard en charge de la construction des trois autres corvettes.

Ce navire, déjà commandé à 10 exemplaires à ce jour, vient compléter la gamme étendue de navires et sous-marins du groupe.

### Gowind® Malaisie

Le 24 août 2017 s'est tenue à Lumut, dans le chantier de notre partenaire Boustead Naval Shipyard, la cérémonie de baptême et de mise à flot de la première corvette Gowind® Malaisie.

### Activité Services

En 2017, l'activité a été marquée, en France, par la signature d'un marché portant sur la rénovation des frégates du type La Fayette (FLF) et par la contractualisation du soutien logistique intégré (SLI) de la frégate de taille intermédiaire (FTI) intégré au contrat de réalisation, à l'international, par la prise de commande des rechanges système de combat des Scorpène® indiens.

Du point de vue opérationnel, l'activité a été particulièrement intense aussi bien en France qu'à l'international.

Sur la France :

- entrée au bassin du porte-avions *Charles de Gaulle* marquant le début de la phase de réalisation 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 ;
- fin de l'indisponibilité périodique pour entretien et réparation (IPER) du sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) *l'Améthyste* ;
- instruction du dossier de prolongation de vie du SNA *Rubis* ;
- poursuite de l'adaptation des infrastructures Toulon Missiessy pour l'accueil des SNA type Barracuda ;
- poursuite de la réalisation de l'IPER-adaptation pour les missiles M51 (IA M51) des sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE) avec *Le Téméraire* ;
- montée en puissance des activités de maintenance FREMM, avec en 2017, quatre navires en service à Brest et Toulon ;
- conduite d'arrêts techniques divers dans le cadre des contrats de MCO ;
- déploiement de services de maintien en condition de sécurité (MCS) sur les différents types de navires.

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

- en Malaisie, au sein de la JV BDNC, 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, s'est poursuivie en 2017 sur la base de Kota Kinabalu avec la mise à l'eau du navire fin 2017 et une remise à disposition de la *Royal Malaysian Navy* prévue début 2018 ;

- en Arabie saoudite, l'année a été marquée par une très forte activité avec le déroulement d'un nombre soutenu d'arrêts techniques 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 FREMM marocaine *Mohammed VI* s'est déroulé avec succès avec un fin de mise à disposition en février 2018 ;

- en Égypte, le groupe assure le maintien en condition opérationnelle de la FREMM *Tahya Misr*, mais aussi des bâtiments de projection et de commandement (BPC) *Gamal Abdel Nasser* et *Anwar El Sadat* ;

- enfin à Singapour, l'année a été marquée par la réalisation de l'extension de la barrière de protection portuaire de la base navale de Changi, une augmentation significative des interventions techniques au profit des bâtiments de la Marine nationale en escale dans la région et l'initialisation de l'activité centrale d'achat au profit du groupe.

### Activités de Naval Energies

Afin de se développer dans le secteur des énergies marines renouvelables, Naval Group a consacré fin 2016 une filiale dédiée, Naval Energies, avec trois partenaires : Bpifrance, TechnipFMC et BNP Paribas Développement. Cette société a pour vision d'être reconnue comme le leader mondial de son secteur en maîtrisant les éléments clés de la chaîne de valeur : conception, fabrication, déploiement et maintenance de systèmes ou de sous-systèmes, dans le respect de l'environnement, en mer comme sur les zones côtières. Son expertise trouve son fondement notamment dans les savoir-faire historiques de Naval Group, spécialiste de la production de systèmes complexes destinés au milieu marin.

Le développement de Naval Energies repose aujourd'hui sur trois technologies d'énergies marines renouvelables :

- les hydroliennes ;
- les éoliennes flottantes ;
- l'énergie thermique des mers.

Au cours de l'exercice 2017, le groupe a structuré ses processus de pilotage et d'organisation, de contrôle interne de gouvernance et renforcé les liens avec ses filiales OpenHydro en Irlande et Energia Marina (projet MERIC) au Chili dans le but de réaliser des synergies dans le cadre d'une organisation plus intégrée. Par ailleurs, avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de management, le groupe a engagé une revue stratégique de ses activités suite au retour d'expérience des différents programmes précommerciaux et des actions commerciales en cours. Cette revue s'est traduite par l'adaptation des ressources au besoin du marché et au niveau de maturité technologique des différentes lignes de produits. Les principaux événements regroupés par technologie sont détaillés ci-dessous.

## Ligne de produit hydrolien

### Paimpol-Bréhat et Normandie Hydro

EDF et Naval Energies ont tiré les leçons du retour d'expérience de la construction, de l'immersion et des essais des hydroliennes OpenHydro sur le site expérimental de Paimpol-Bréhat. Ce retour d'expérience instructif conduit à clore cette phase importante de développement. En parallèle, le groupe EDF et Naval Energies poursuivent le projet de ferme pilote Normandie Hydro qui vise l'installation de sept hydroliennes en mer dans le raz Blanchard, un des sites les plus énergétiques et les plus prometteurs au monde.

### Cape Sharp Tidal

Le retour d'expérience de Paimpol-Bréhat bénéficiera en particulier à la ferme expérimentale de la baie de Fundy (Canada), le projet Cape Sharp mené par Naval Energies en coopération avec Emera. Ces deux projets de démonstration technologique, menés sur des sites aux conditions environnementales très différentes mais complémentaires, permettent d'exploiter des données importantes pour optimiser la conception, la fiabilité et les performances des hydroliennes OpenHydro. Une hydrolienne sera remise à l'eau à l'été prochain au Canada.

### Usine de Cherbourg

En juillet, Naval Energies et OpenHydro ont posé la première pierre de l'usine d'assemblage d'hydroliennes à Cherbourg dont l'entrée en service est prévue au premier semestre 2018. En capacité maximale dans sa configuration nominale, cette usine de 5500 m<sup>2</sup> aura une capacité de 25 turbines par an.

### Ligne de produit éolienne flottante

En mars 2017, le Conseil régional de Bretagne a annoncé le renforcement de son partenariat avec le groupe autour de l'identification de sites en Atlantique susceptibles d'accueillir des fermes de grande capacité notamment dans le domaine éolien. Par ailleurs, Naval Energies a obtenu en juin 2017 la certification de son design de flotteur semi-submersible auprès de Bureau Veritas. Le groupe poursuit également le projet de ferme de démonstration de Groix Belle-Île pour Eolfi.

### Ligne de produit énergie thermique des mers (ETM)

À la fois systémier et sous-systèmeur, Naval Energies concentre ses efforts sur la finalisation du design des échangeurs thermiques (système central de production d'électricité). Naval Energies propose parallèlement des systèmes complets d'ETM à terre, en partenariat avec des sociétés qui pourraient y adjoindre des coproduits type climatisation par eau de mer par exemple. Par ailleurs, Naval Energies garde toujours en ligne de mire les ETM en mer qui restent cependant dépendants d'un important soutien public d'une part et de développements technologiques sur la conduite d'eau profonde d'autre part.

## I.2.4. Activité en matière de recherche et développement (R&D)

En 2017, l'activité de R&D s'est concentrée sur l'accélération de nos projets R&D et en particulier les plus ambitieux, sur le renforcement du pilotage de la R&D ainsi que sur la structuration de la prospective. Les activités Énergies marines renouvelables (EMR) ont été transférées au sein de Naval Energies ; elles ne sont pas mentionnées dans ce rapport d'activité.

Le niveau de la R&D autofinancée s'est élevé à 90,7 millions d'euros, avec les axes principaux suivants :

- la montée en maturité des technologies requises par les programmes et les lignes de produit (en particulier FTI, Scorpène® Evolution, AFS) ;
- la compétitivité à moyen et long terme de nos produits « cœur de métier » (sous-marins, bâtiments de surface) et des technologies associées (y compris processus chantier et codes de calculs) ;
- le développement des activités de recherche et technologie (R&T) avec Naval Group Research.

Naval Group consacre environ 2,4 % de son chiffre d'affaires aux études R&D autofinancée, ce qui est moins que les chantiers navals européens. Ce ratio atteint 9 % si on y ajoute les contrats de R&D, la R&D subventionnée et la R&D incluse dans les programmes.

La R&D financée par la Direction générale de l'armement (DGA) à Naval Group a dépassé 2,7 % du budget des plans d'études amont.

La fin des développements des programmes FREMM et Barracuda, ainsi que la filialisation de l'activité EMR qui sort *de facto* du périmètre historique du crédit impôt recherche (CIR) de Naval Group sont compensées par la montée en puissance des programmes SNLE 3G, FTI et Australie. La définition du périmètre éligible au CIR Naval Group réalisée au second semestre 2017 sur les seules activités du naval de défense conduit à une valorisation 2017 en amélioration par rapport à la valeur de 2016. Par ailleurs, l'analyse plus complète menée au titre de 2017 a permis de mettre en évidence un montant significatif de CIR qui aurait dû être revendiqué au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 et qui ont donc fait l'objet d'une déclaration rectificative au titre de l'année 2017. 60 % du CIR 2017 du naval de défense provient de la R&D autofinancée et des plans d'étude amont (PEA).

La programmation R&D sur le plan à moyen terme et le plan stratégique a, comme en 2015 et 2016, fait l'objet d'un travail de réflexion, d'échanges et d'arbitrages sans précédent avec la définition de 28 axes d'innovation majeurs qui reçoivent près de 70 % 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 19 axes

complémentaires a été faite pour porter des travaux de R&D sur des technologies produit-process importantes pour le cœur de métier de Naval Group.

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

La prospective a été fortement renforcée et structurée en 2017 avec l'initialisation de la construction de visions R&D long terme, l'engagement de l'élaboration d'un plan prospective et la poursuite d'études dans le cadre de l'*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 Conseil scientifique de Naval Group a tenu deux séances de travail, la première en juin à Ollioules et la seconde en novembre au Technocampus Ocean à Nantes. Les quatre groupes de travail lancés en 2016, réunissant des membres du Conseil scientifique et des collaborateurs de Naval Group, ont présenté leurs résultats au Conseil en juin et leurs recommandations au COMEX en novembre.

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 plus spécifique a été mis sur la tenue des engagements en matière de délai, qualité et coût sur les projets de R&D, sur la structuration du processus lié à la R&D collaborative (notamment par la mise en place de *gates*) et sur les indicateurs de pilotage du processus.

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. À cette fin, des revues innovation sont organisées avec les programmes afin de s'assurer que les innovations requises par les programmes et avant-projets sont bien au rendez-vous avec la maturité demandée. Ces revues sont également l'occasion de promouvoir, au profit de ces navires, de nouvelles innovations complémentaires développées dans le cadre de la R&D et susceptibles d'améliorer la compétitivité de ces navires.

Pour les navires de surface, les travaux de R&D réalisés par Naval Group en 2017 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;
- poursuite des études relatives aux systèmes dont le premier déploiement sera la frégate de taille intermédiaire (FTI/Belharra®) : 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 des travaux sur le système de mission et de combat, en particulier le renseignement de la situation tactique, la tenue de situation multiplateformes, la détection/classification par imagerie;
- démarrage d'études sur des verrous technologiques en vue de préparer la capture d'un PEA sur le Sylver® Mk 2;
- étude sur une gamme de réducteur pour une première application sur FTI;
- poursuite du développement de la passerelle du futur, intégrant pour le bord une vision à 360° et l'apport de la réalité augmentée;
- poursuite 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...);
- poursuite des travaux sur l'hyperconnectivité navale (communication 4G LTE) et la maîtrise des informations au sein d'une force aéromaritime;
- poursuite des travaux sur la gestion du spectre;
- étude de retro-ingénierie sur une corvette et une étude de *concept ship*.

Pour les sous-marins, les travaux de R&D réalisés par Naval Group en 2017 ont été principalement les suivants :

- poursuite des avant-projets sommaires pour les SNLE de troisième génération (R&D vendue);
- accélération des travaux relatifs au programme de sous-marins australiens futurs suite à la sélection de Naval Group en avril 2017 par le client (R&D vendue); en complément, des travaux sont menés afin de conserver la propriété intellectuelle sur certains sujets;
- poursuite des travaux d'avant-projet (DP0/DP1) 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 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;
- poursuite 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 avalées d'industrialisation;
- lancement d'un projet fédérateur Subtics® en vue de réaliser un démonstrateur *incrémental de Combat Management System* de sous-marin, enrichi de fonctionnalités transverses (cyber, conduite des installations du sous-marin, poste de pilotage barres en X, conduite à effectif réduit, infrastructure informatique embarquée entre autres);

- travaux sur la mise en œuvre des armes et senseurs : maintenance modulaire, mât standardisé modulaire, projet Alpha;
- développement d'algorithmes pour la navigation des sous-marins en eaux resserrées et par petit fond.

Dans le domaine des technologies transverses, les activités 2017 suivantes méritent d'être soulignées :

- accélération des travaux relatifs aux navires numériques :
  - renforcement des travaux sur la cybersécurité avec plusieurs projets boostés (*Cybersecurity Framework* 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 preuves de concept et de démonstrateurs,
  - élaboration d'une feuille de route sur l'intelligence artificielle, présentée à la DGA, et prise de contact avec des partenaires éventuels (ONERA, INRIA);

- mise en place de *roadmaps* technologiques pour les UxV, avec le démarrage des études sur l'autonomie de navigation et décisionnelle; en particulier, une démonstration de drones multi-milieux aux *Naval Innovation Days* a fortement impressionné;

- 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 (SST) 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...);

- premières études dans le cadre 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 Naval Group en 2017 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.

## Centre de recherche technologique de Naval Group : Research

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 Naval Group grâce à sa capacité d'ouverture sur le monde extérieur. De nombreuses visites et des événements majeurs comme les *Naval Innovation Days* en juin 2017 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 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 Research, grâce à leur ouverture sur le monde extérieur (académique ou petites et moyennes entreprises (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 nano particules 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 ruptures prometteuses sont sélectionnées afin de ne se consacrer qu'à celles qui pourront rapidement se déployer sur les produits de Naval Group.

L'expertise de Naval Group Research a permis d'apporter en 2017 une contribution importante sur tous les programmes de Naval Group, tant de production que de maintien en service.

Au travers de sa filiale Sirehna, Naval Group 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 20000 tonnes.

Sirehna contribue au travers de son expertise en contrôle dynamique au Groupama Team France pour l'accompagner dans sa performance lors de la Coupe de l'America.

Enfin, 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 2017, la direction Innovation et Maîtrise technique de Naval Group a réuni la majorité de ses équipes au sein de la plateforme d'innovation mutualisée Technocampus Ocean en périphérie nantaise où est installé Research, à côté d'acteurs incontournables de l'innovation tels que le CEA Tech, Dassault Systèmes, Alstom...

Cette implantation souligne l'ambition de Naval Group 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 Naval Group. 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 Naval Group 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. Naval Group 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 Naval Group *via* son centre Research et l'ENSTA Bretagne a réalisé de premiers travaux dans le domaine des matériaux, structures et procédés associés.

Naval Group, l'École centrale de Nantes et l'université de Nantes ont créé un laboratoire commun en 2016, le Joint Laboratory of Marine Technology (JLMT), 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

Naval Group 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.

Naval Group 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 (UNSW, Sydney) (*acoustics, mathematics and statistics, electric components*), l'University of Technology of Sydney (UTN, Sydney) (*information processing, robotics*), l'Australian Maritime College (AMC-UTAS, Tasmania) (*hydrodynamics, fluid-structure interaction*) et par le Defense Materials Technology Center (DMTC) (*materials, naval structures, corrosion and bio fouling*).

Naval Group a signé un accord de collaboration avec le Centre de recherche technologique Industrielle (CRTI) à Alger dans le but de collaborer dans le domaine des matériaux, le soudage, la corrosion et les contrôles non destructifs.

### Transformation numérique de la DIT

La DIT a déployé l'outil de tableau de bord DIT numérique multi-domaine et dynamique permettant en particulier de tenir les revues de performances DIT (couvrant en particulier la réalisation de la R&D, la propriété intellectuelle, le référentiel normatif technique, le retour d'expérience, les revues techniques). Durant l'année 2017, a également été spécifié un outil complémentaire sur le pilotage de la R&D et de la prospective permettant en particulier de visualiser la cohérence entre le plan R&D et les besoins des programmes et lignes de produit. L'objectif de cette transformation est de décloisonner, de partager les informations avec les parties prenantes (DDT, RSA, chef de projet d'axe R&D, coordonnateurs R&D, marketing ligne de produit, DHA, architectes) et *in fine* de dégager du temps pour l'ouverture vers l'extérieur et la réflexion sur le long terme.

## I.2.5. Filiales et alliances

### Filiales

#### Activités et résultats des filiales et participations

NB : le changement de marque puis de dénomination sociale du groupe en 2017 a conduit à l'enregistrement de nouvelles dénominations sociales pour ses filiales, les procédures administratives étant à divers degrés d'avancement.

Naval Group 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 Naval Group Actionnariat.

#### Naval Group Actionnariat

Cette société est chargée d'assurer le rachat des actions attribuées aux salariés dans le cadre des deux ORS (offres de titres réservées aux salariés) 2008 et 2014.

#### DCNS Participations

La société DCNS Participations est une société holding. Elle détient des participations dans plusieurs sociétés de Naval Group créées à l'étranger : Naval Group Technologie Canada Inc (100%), DCNS Arabia (90%), Naval Group Malaysia Sdn Bhd (NS).

**Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD (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 Naval Group 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.

**Naval Group Far East Pte Ltd  
(anciennement DCNS Far East Pte Ltd)**

La société Naval Group Far East Pte Ltd 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 Pte Ltd**

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 Naval Group 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 SAS (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 2017.

**Horizon SAS (détenue à 50%)**

La société Horizon a été créée pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre d'ensemble des frégates antiaériennes Horizon. La clôture de liquidation de cette société a été approuvée par son Assemblée générale le 18 décembre 2017. La société a été radiée auprès du greffe du tribunal de commerce de Paris le 26 décembre 2017.

**Itaguaí Construções Navais SA (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.

**Naval Group Coopération  
(anciennement DCNS Coopération)**

La société Naval Group 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 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 40,60%)**

Winacelles est une société qui a pour objet la conception, le développement et l'industrialisation d'éoliennes offshore. La dissolution de cette société a été décidée par son Assemblée générale le 21 juin 2017. La liquidation est en cours à fin décembre 2017.

**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.

**Naval Group Malaysia SDN BHD  
(anciennement DCNS Malaysia SDN BHD)**

La société Naval Group 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 Naval Group présents en Malaisie.

**Naval Energies (anciennement DCNS Energies)  
(détenue à 57,55% du 16 décembre 2016 au 30 juin 2017,  
détenue à 59,87% depuis le 30 juin 2017)**

La société Naval Energies est dédiée aux énergies marines renouvelables. Elle est présente sur tout le cycle de vie des produits et maîtrise toute la chaîne de valeur : conception, fabrication, installation, connexion et entretien sur trois technologies d'énergies marines renouvelables : les hydroliennes, les éoliennes flottantes et l'énergie thermique des mers.

**Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA  
(anciennement DCNS do Brasil Serviços Navais LTDA)**

La société Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA 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 Naval Group présents au Brésil.

### Projetos e Sistemas Navais SA (détenue par Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA à 100%)

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

### Naval Group Australia Pty Ltd (anciennement DCNS Australia Pty Ltd)

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

### DCNS Zamil (détenue à 55%)

Naval Group et Zamil Offshore Services Company ont créé en décembre 2017 une société commune dédiée aux activités de maintien en condition opérationnelle de navires. Cette joint-venture, détenue à 55 % par Naval Group et à 45 % par ZOSCO, réalisera principalement des travaux de maintenance des navires militaires de la flotte de la marine saoudienne.

Ce projet constitue une étape importante dans la coopération entre les deux entreprises, et plus largement entre la France et l'Arabie saoudite. Il s'inscrit dans le plan *Saudi Vision 2030* de développement et de diversification de l'économie saoudienne. Naval Group renforce ainsi son implantation dans le pays sur le long terme.

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 Naval Group SA.

Naval Group 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, aux Émirats arabes unis, Pays-Bas (certains de ces bureaux sont enregistrés sous la forme de succursales selon les exigences locales) et des succursales en Arabie saoudite et Égypte.

Le bureau de représentation du Pakistan a été fermé par résolution du Président-Directeur général du 12 octobre 2017.

## Alliances

### TechnicAtome

Dans le cadre de la restructuration de la filière nucléaire française, la restructuration capitalistique de la société Areva TA, devenue depuis TechnicAtome, a été confirmée début 2016. Un consortium d'acquéreurs composé de l'État, du CEA et de Naval Group 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 finalisé le 29 mars 2017 (*closing*).

L'enjeu pour Naval Group était de s'assurer du maintien des compétences et de l'efficacité de TechnicAtome pour la fabrication des navires militaires à propulsion nucléaire au profit de la Marine nationale, Areva TA étant le concepteur des réacteurs nucléaires équipant les bâtiments de cette dernière (SNA, SNLE et porte-avions).

Les titres de TechnicAtome sont désormais détenus par l'État (50,32 %), Naval Group (20,32 %), le CEA (20,32 %) et EDF (9,04 %).

### Coopération franco-italienne

À l'issue du sommet tenu le 27 septembre 2017, les gouvernements français et italien ont annoncé lancer un processus commun ouvrant la voie à la création progressive d'une alliance entre les deux pays dans le naval de défense.

Un comité de pilotage, auquel participent Naval Group et Fincantieri, a été mis en place pour définir d'ici juin 2018 une feuille de route détaillant les principes de mise en œuvre de cette future alliance.

Ce projet doit permettre de soutenir le développement international de Naval Group et de Fincantieri dans un contexte de concurrence accrue sur le marché du naval militaire, tout en permettant aux deux groupes de poursuivre leurs missions respectives au service des marines française et italienne.

### STX France

La décision de STX Europe de céder ses parts dans le capital de STX France par le biais d'un processus d'enchères a conduit à la sélection de Fincantieri comme acheteur préféré en avril 2017. L'État français a alors choisi d'exercer son droit de préemption et d'engager des négociations avec Fincantieri et Naval Group en vue de trouver un accord sur la recomposition du capital de STX France selon les modalités suivantes :

- acquisition par Fincantieri de 50 % des actions et prêt par l'État de 1 % des actions à Fincantieri, permettant à Fincantieri de détenir 51 % des droits de vote et la majorité simple ;
- acquisition par Naval Group d'une part comprise entre 10 % et 15,66 % du capital de STX France, en fonction des parts qui seront cédées *in fine* aux salariés (jusqu'à 2,4 % du capital) et à un groupement d'entreprises régionales (jusqu'à 3,26 % du capital).

Le contrat de cession des actions de STX France par l'État français à Naval Group et à Fincantieri a été signé le 2 février 2018 (*signing*). L'acquisition définitive des titres par l'État et leur revente aux futurs nouveaux actionnaires (*closing*) restent soumises aux autorisations des autorités compétentes.

## I.2.6. Éthique et compliance

### Éthique

Naval Group a réalisé mi-2017 la troisième phase de son programme *e-learning* sur les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, depuis 2015, environ 3 000 managers et collaborateurs volontaires du groupe ont suivi cette action de sensibilisation. Les thèmes abordés : le comportement éthique, la prévention de la corruption et les droits humains. La mise à jour du référentiel éthique est en cours et sera poursuivie en 2018.

Dans le cadre de la prévention des risques, le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise (CERSE) a procédé à

un exercice de gestion de crise éthique, avec le support de consultants externes et indépendants. Ce type d'exercice sera renouvelé afin de mieux intégrer l'éthique dans notre culture, en France, comme à l'international.

### Compliance

En 2017, Naval Group a poursuivi et amplifié son effort de renforcement de son dispositif de *compliance* afin d'être en conformité avec les meilleurs standards nationaux et internationaux et notamment avec 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.

Naval Group a ainsi consolidé en 2017 son dispositif de *compliance* et sa politique éthique et RSE, en créant une direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance Groupe (DECG) structurée autour d'une directrice Éthique, *Compliance* et Gouvernance Groupe, nommée en début avril 2017.

Afin de placer la *compliance* au cœur de l'activité du groupe, la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance Groupe a mis en place et anime un réseau de *Compliance Officers* répartis dans les sites, dans les métiers et dans les filiales du groupe en France et à l'étranger (23 *Compliance Officers* en France, sept *Compliance Officers* à l'international).

La direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance Groupe a structuré un dispositif de *compliance* autour du code de conduite *compliance* Naval Group, document annexé au règlement intérieur et mis à la disposition de tous les collaborateurs du groupe sur l'intranet du groupe. Il est également disponible en plusieurs langues sur le site internet de Naval Group.

Ce dispositif prévoit notamment :

- la réalisation et la mise à jour régulière d'une cartographie des risques de corruption ;
- des procédures encadrant les activités des salariés ;
- le développement d'un logiciel *compliance* mis à la disposition des collaborateurs en France afin de faciliter la bonne application des procédures touchant leurs activités courantes ;
- la conduite d'analyse des risques de *compliance* permettant d'établir le niveau de risque de *compliance* identifié et, le cas échéant, d'identifier des alertes ;
- des actions de formation et de sensibilisation en France et à l'étranger (notamment à Singapour, en Malaisie, au Brésil, et au Chili) avec l'organisation de sessions thématiques ciblées sur la *compliance*, ayant permis la formation de plus de 1000 personnes en 2017.

Des actions de communication, notamment internes dans l'ensemble du groupe, notamment *via* l'organisation d'une journée de l'éthique et de la *compliance*, le 8 décembre 2017 à l'occasion de la journée mondiale de la lutte contre la corruption du 9 décembre 2017 et de la journée des droits humains du 10 décembre.

## I.2.7. Gestion des risques

### I.2.7.1. 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.2.5 du rapport RSE, Dispositif intégré de maîtrise des risques, 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.2.7.2. 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 Naval Group SA 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.2.7.3. 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 Naval Group attendent que les relations commerciales mutuelles soient exemplaires en matière de démonstration de conformité vis-à-vis des standards et des législations nationales et internationales les plus rigoureux. 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 2017 de renforcer 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.2.6 *supra*).

Naval Group ne met en place aucun schéma fiscal agressif et n'entretient aucune relation avec des États ou territoires non coopératifs dans le but de bénéficier d'un avantage au plan fiscal.

### Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

Suite à l'entrée en vigueur de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre entrée en vigueur le 29 mars 2017, Naval Group doit mettre en place un plan de vigilance qui s'articule autour des cinq axes :

- une cartographie des risques (identification, analyse et hiérarchisation);
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, fournisseurs ou sous-traitants au regard de la cartographie des risques;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements défini en collaboration avec les organisations syndicales représentatives du personnel;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Pour élaborer ce plan vigilance, un groupe de travail s'est réuni pour la première fois en juillet 2017 avec des représentants de la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance y compris la RSE, de la direction des Ressources humaines, de la direction Environnement et SST, de la direction des Achats, de la direction Juridique, de la direction Administrative et Financière et de la direction de l'Audit et des Risques.

Naval Group a pris les dispositions suivantes :

- renforcement des outils de contrôle des fournisseurs du panel existant par la direction des Achats dans le cadre de l'audit mené par notre partenaire, la société EcoVadis;
- lancement des travaux de cartographie des risques fournisseurs pilotés par la direction de l'Éthique, de la *Compliance* et de la Gouvernance.

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.

Le dispositif de recueil et de traitement des alertes, prévus pour la corruption, le harcèlement et les discriminations couvre le périmètre de toutes les situations relevant de la RSE, du travail forcé, de la SST et des atteintes à l'environnement.

En 2018, la désignation d'un référent/correspondant est prévue pour toutes les questions de SST Environnement dans les filiales afin d'accélérer le déploiement et la transposition du code de conduite fournisseurs dans nos filiales hors de France. L'objectif assigné à l'éthique et *compliance* est de disposer à mi-année 2018 d'un dispositif le plus complet.

#### Contrôles des exportations et affaires douanières<sup>(2)</sup>

Les marchés export ont une grande importance pour le groupe. Naval Group est exportateur de matériels de guerre et/ou assimilés et de biens à double usage, dans ce cadre Naval Group est soumis aux réglementations de contrôle des exportations, françaises et étrangères.

Les exportations ou les transferts intracommunautaires 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 ou de transfert.

Aujourd'hui, rien ne permet de garantir que les réglementations liées à l'exportation de matériels de guerre et/ou assimilés auxquelles 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. Naval Group doit également être en mesure de respecter des réglementations très variées (y compris la réglementation douanière) tout en maîtrisant ses dépendances étrangères. Naval Group est ainsi attentif aux évolutions de court terme (embargos) ou de long terme (conventions internationales) dans ce domaine.

Ainsi, pour maîtriser et réduire ces risques, la direction du Contrôle export accompagne de manière permanente les opérationnels (commerce, programmes, achats et *supply chain* notamment), à travers la mise à jour de référentiels, des formations et des sensibilisations, des conseils et des audits.

Pour ce qui concerne les audits, la direction du Contrôle export s'inscrit désormais pleinement dans le dispositif de contrôle interne mis en place par Naval Group en 2017 en tant que deuxième ligne de maîtrise de risques.

Concernant les affaires douanières, de nombreuses actions ont été entreprises afin de mettre en valeur cette fonction et souligner son importance en termes de compétitivité et de performance à l'international. Un plan de formation a été mis en œuvre afin de sensibiliser le personnel sur l'importance du respect des règles douanières et des avantages que l'on peut tirer d'une fonction douane performante, en utilisant notamment des régimes douaniers permettant d'éviter le paiement de droits de douane ou de TVA à l'importation.

Sur cet aspect, la formation du personnel a permis de sécuriser l'utilisation de ces régimes.

#### Propriété intellectuelle

La politique de propriété intellectuelle en place depuis 2006 a pour objet de protéger le patrimoine intellectuel de Naval Group 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, Naval Group 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.

(2) Pacte mondial/OCDE/ISO 26000

Nonobstant la protection visée et obtenue, Naval Group 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, Naval Group 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.

Durant l'exercice 2017, Naval Group a engagé un recentrage de son portefeuille de titres autour de ses produits et de sa stratégie d'internationalisation.

Une action de mise en place d'un système interne d'horodage certifié a été lancée.

Enfin, Naval Group a poursuivi en 2017 ses actions défensives et offensives en matière de brevet contre des tiers concurrents.

#### **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 Naval Group SA 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 Naval Group SA 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 Naval Group dans le cadre de l'apport en nature réalisé par l'État le 1<sup>er</sup> juin 2003 et de la cession par l'État à Naval Group 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 Naval Group dans le cadre de l'acquisition par Naval Group 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 Naval Group. Cette organisation se met en place dès le démarrage des programmes.

#### **1.2.7.4. Risques liés aux activités**

Le groupe a identifié cinq risques significatifs liés aux activités.

##### **Environnement concurrentiel**

La croissance du marché de la défense dans le monde ne bénéficie pas aux industriels du naval militaire, dont Naval Group car, en parallèle, la concurrence s'intensifie fortement.

Aux acteurs européens historiques toujours bien présents (TKMS, Fincantieri, Navantia, Damen...) s'ajoutent des réentrants (Russie, Suède, Royaume-Uni) et de nouveaux entrants (Corée, Chine, Turquie, Japon). À très court terme s'ajouteront Singapour, Indonésie et Inde. Cette pression concurrentielle pourrait donc affecter négativement la position commerciale de Naval Group, son chiffre d'affaires et sa rentabilité.

Pour être en mesure de lutter avec succès contre ses concurrents actuels ou futurs et donc améliorer sa compétitivité, Naval Group renforce ses avantages concurrentiels par la recherche et technologie, l'offre produits et sa valorisation, et consolide et étend sa présence internationale notamment au travers d'une implantation industrielle durable à l'international. Naval Group cherche également à s'allier avec des partenaires crédibles à l'exemple de Fincantieri.

##### **Dépendance à la commande publique**

Naval Group réalise la majorité de son activité auprès de l'État français pour des biens de défense. Le marché de défense dépend par nature de la commande publique, autrement dit de décisions politiques qui fluctuent en fonction de la situation économique et géopolitique du pays.

La contraction des budgets de défense en France et en Europe depuis la fin de la guerre froide a été et est encore, *de facto*, de nature à affecter l'activité et la rentabilité du groupe.

En effet, une réduction du budget de défense peut 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 seule commande publique en France et garantir en particulier le maintien de ses compétences humaines et industrielles entre la réalisation de deux programmes nationaux, Naval Group investit à la fois dans le développement international de son activité de défense et dans les énergies marines renouvelables.

##### **Maîtrise des offres et programmes**

Une proportion significative des produits et prestations de service réalisés par Naval Group 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 Naval Group.

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.

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

### Risques pays

La croissance des activités internationales du groupe, qui est un des axes majeurs de sa stratégie à long terme, expose Naval Group de plus en plus 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 des tensions régionales.

Dans la mesure où les contrats sont adossés de manière croissante à des accords intergouvernementaux, Naval Group peut être confronté aux risques de remise en cause des partenariats stratégiques dont il est un acteur. Le groupe 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.

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

Cette internationalisation se traduit également par une volonté de construire une implantation industrielle locale durable, afin notamment de protéger le groupe des risques de volatilité économique évoqués ci-dessus. Cependant, cette stratégie change la nature des risques : désormais considéré comme un acteur local, pleinement intégré dans l'écosystème industriel du pays choisi *via sa supply chain* au service du programme local, le groupe est exposé de plus en plus aux risques de conjoncture économique, de dépréciation de la monnaie comme n'importe quel autre acteur industriel autochtone (cf. aléas politiques ci-après).

### Aléas politiques

Un changement de gouvernement, un événement politique capital, un conflit armé, une insurrection populaire 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 Naval Group ;
- 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 Naval Group dans une société locale ou, plus généralement, des mesures discriminatoires prises à son encontre pouvant remettre en question l'activité de Naval Group 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 Naval Group 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.2.7.7, Risques liés aux ressources humaines) ;
- 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, Naval Group 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.2.7.5. Management du risque fournisseurs<sup>(3)</sup>

Naval Group 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. Naval Group 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).

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

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

Naval Group doit être vigilant sur la nationalité et les modifications de l'actionnariat 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 de Naval Group et le code de conduite des fournisseurs.

L'avancement des plans d'action et le niveau d'exposition de Naval Group 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 manquement 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 Naval Group est considérée comme un risque majeur. Ce risque s'explique par l'empreinte historique de Naval Group dans ses bassins d'emploi.

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 Naval Group 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 Naval Group.

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 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 issu d'une stratégie d'achat validée par le groupe.

#### **I.2.7.6. Sécurité des produits**

Les produits de Naval Group 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 Naval Group place la maîtrise de la sécurité de ses produits au premier rang de ses préoccupations.

À cette fin, Naval Group 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 ;
- Naval Group 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 ;
- Naval Group 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 la transmission des savoirs. Le volet formation est un composant essentiel de la construction de la sécurité. Ainsi, une conférence mensuelle a été mise en place

dans le domaine de la sécurité-plongée, au profit des équipes concernées (environ 60 managers et leurs équipes regroupés en 13 salles de visio-conférence). Ces conférences portent sur des sujets aussi divers que la conduite et les essais des sous-marins, les grands événements à l'échelle mondiale sur les 50 dernières années ou la réglementation applicable.

Notre niveau d'exigence en matière de sécurité ne peut être satisfait qu'en recherchant une amélioration continue de nos référentiels et pratiques en la matière. Naval Group fait en sorte que ses experts soient associés à l'analyse des faits techniques, constatés pendant les travaux du groupe ou portés à notre connaissance par le client pour les phases d'exploitation afin d'analyser ce qui aurait pu mettre en cause la sécurité, d'en tirer tout enseignement. Dans le même esprit, des analyses de retour d'expérience sont régulièrement organisées. Ces démarches permettent d'identifier des points d'amélioration, puis de décider des actions prioritaires et de mettre en œuvre les actions correspondantes.

### I.2.7.7. 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, Naval Group 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 Naval Group 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 Naval Group, l'amélioration de la SST constitue à la fois une responsabilité fondamentale pour Naval Group en tant qu'employeur et un levier d'amélioration de la performance du groupe dans tous les domaines opérationnels.

Pour maîtriser ces risques, Naval Group 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 II.5.3. Santé et sécurité au travail du rapport RSE).

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. paragraphe II.5.3. Santé et sécurité au travail du rapport RSE). 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 (missionnaires et expatriés ou recrutés dans les pays étrangers) et de leurs familles au cours de leurs séjours à l'étranger est une préoccupation importante de Naval Group.

Un dispositif est en place au sein de la direction de la Sûreté à l'international pour, de façon permanente, assurer la veille sécuritaire sur les zones et les pays d'implantation et/ou de transit ainsi que les implantations de Naval Group, de ses filiales et de l'hébergement des personnels à l'étranger, 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.

Outre ces actions préventives, la direction de la Sûreté réalise le suivi et le contrôle des mesures de protection et de sûreté retenues en liaison avec les services de sécurité français et locaux, des audits de sûreté organisationnels et techniques ainsi que des visites de sites, fournisseurs et prestataires, afin de maintenir un niveau de sécurité satisfaisant.

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 par l'augmentation des audits, le renforcement de l'organisation sûreté à l'international, le recours à la prestation de sociétés spécialisées dans la gestion des risques liés à la mobilité internationale, la collaboration étroite avec les services étatiques en France et à l'étranger ainsi qu'à la mise à disposition des collaborateurs et des membres de leur famille d'un outil de géolocalisation pour faciliter l'arrivée des secours.

### I.2.7.8. Risques environnementaux

#### Protection de l'environnement

Le respect de l'environnement est au cœur de l'approche de Naval Group.

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, Naval Group 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 Naval Group.

#### 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 Naval Group 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. Naval Group, 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 *scenarii* de montée des eaux et/ou de noyage d'installations avec des volumes importants d'eau.

#### 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 Naval Group 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 Naval Group. Elle suit donc les doses d'irradiation enregistrées sur les systèmes de dosimétrie opérationnelle par les collaborateurs de Naval Group 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 Naval Group s'est fixés (moitié du plafond légal).

L'Inspecteur nucléaire assure de plus la gestion de la « famille nucléaire ». À ce titre, il propose les recrutements, formations, parcours et évolutions professionnelles des collaborateurs spécialisés dans le domaine.

### I.2.7.9. Sécurité de l'information

Pour une entreprise de haute technologie du monde de la défense et largement ouverte à l'international comme Naval Group, la protection de l'information confidentielle et sensible et celle des systèmes d'information (SI) au sens large (SI d'entreprise, SI classifié, SI industriel, SI des filiales...) est un enjeu majeur.

Le dispositif de protection de Naval Group couvre tout le cycle de vie des systèmes d'information destinés à soutenir le groupe dans son fonctionnement et dans la réalisation de produits et de services destinés aux clients :

- dès la phase de conception, par une sélection drastique des fournisseurs (éditeurs, hébergeurs et prestataires) audités régulièrement, une analyse de risques de sécurité et la mise en œuvre de contre-mesures de sécurité ;
- durant la phase de maintenance, qu'elle soit préventive (application de correctifs de sécurité, veille) ou évolutive (maintien en condition opérationnelle de sécurité) ;
- en production, par la veille sur les menaces et vulnérabilités en lien avec les autorités étatiques et la communauté d'experts, la surveillance des réseaux (flux entrants et sortants) et la lutte informatique défensive par le département des Opérations de sûreté rattaché à la direction de la Sûreté Groupe.

Ce dispositif de protection fait l'objet d'un effort soutenu et constant sur le plan technologique/technique et humain (maintien de l'expertise) et s'appuie sur un référentiel (politiques, procédures, consignes) de sécurité maintenu à jour pour lequel des sessions de formation et de sensibilisation des utilisateurs et des administrateurs sont régulièrement organisées.

Depuis 2015, la direction de la Sûreté Groupe pilote un plan triennal de renforcement de la sécurité des différents systèmes d'information Naval Group, permettant entre autres de mettre en œuvre des recommandations de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI). L'efficacité de ces actions de sécurisation mises en œuvre est vérifiée à travers des audits pilotés par la direction de la Sûreté Groupe.

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, Naval Group a renforcé son organisation au sein du Secrétariat général :

- *Chief Data Officer* ayant pour mission de définir une vision de l'organisation, de la gestion et de la consultation des données du groupe, qu'elles soient stratégiques, industrielles et/ou opérationnelles, en respectant les exigences réglementaires et opérationnelles internes et externes et notamment veiller à la mise en place d'un environnement où des non-Français pourraient travailler efficacement au sein du groupe;
- *Data Protection Officer* (correspondant informatique et libertés, CIL) ayant pour mission d'assurer la protection des données à caractère personnel telle que décrit dans le règlement général sur la protection des données.

Enfin, 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. Ainsi, les exigences cyber sont désormais prises en compte dès la conception de ces derniers, en s'appuyant sur le développement du *Cybersecurity Framework* ainsi que le développement de compétences au sein des équipes programmes.

### I.2.7.10. Assurances

Naval Group 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 Naval Group, 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.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, la limite a été portée à 20 millions d'euros soit une ligne supplémentaire de 10 millions d'euros au-delà des 10 millions d'euros souscrits en 2017.

Une réunion technique est prévue avec les assureurs courant février 2018.

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 maintien en condition opérationnelle (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.

Le *cover* nucléaire a fait l'objet d'un appel d'offres en 2017 pour une souscription nouvelle plus économique avec des garanties étendues.

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. Actuellement Naval group pense traiter ses risques propres en France avec ses assureurs traditionnels car les Australiens prévoient une garantie globale pour tous les intervenants y compris les sous-traitants, or Naval group ne devrait pas dépendre de garanties prises par un client. Une étude est en cours sur ce sujet.

## I.3. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ NAVAL GROUP SA DURANT L'EXERCICE 2017

### I.3.1. Chiffre d'affaires et résultats de Naval Group SA

#### Prises de commandes

Pour l'année 2017, Naval Group SA a réalisé 3 950 millions d'euros de prises de commandes, à comparer à 2 584 millions d'euros en 2016.

Au 31 décembre 2017, le carnet de commandes de Naval Group SA s'élevait à 11 633 millions d'euros.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Naval Group SA s'établit à 3 564,8 millions d'euros pour l'exercice 2017, à comparer à 3 133,0 millions d'euros en 2016 (soit + 13,8%).

#### Résultats

Le résultat d'exploitation s'affiche à 257,5 millions d'euros (7,22 % du chiffre d'affaires), à comparer à 95,8 millions d'euros en 2016.

Le résultat financier est de -89,0 millions d'euros, à comparer à 98,2 millions d'euros en 2016.

Le résultat exceptionnel est bénéficiaire de 41,8 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 76,0 millions d'euros en 2016.

Le résultat net de la Société s'élève à 85,4 millions d'euros (2,4 % du chiffre d'affaires), à comparer à 226,7 millions d'euros en 2016.

### I.3.2. Tableau des résultats des cinq derniers exercices de Naval Group 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 Naval Group SA au cours des cinq derniers exercices est présenté ci-après (en euros) :

Date d'arrêté comptable	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
<b>Capital en fin d'exercice</b>	-	-	-	-	-
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	-	-	-	-	-
<b>Opérations et résultats</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	3 564 858 418	3 133 025 184	3 007 623 309	3 047 402 857	3 318 538 295
Résultat avant impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	374 653 811	330 272 618	149 119 288	54 767 340	348 114 740
Impôts sur les bénéfices	99 242 850	33 161 644	24 765 683	-7 784 399	75 556 617
Participation des salariés	25 647 042	10 121 819	4 432 587	536 069	21 652 078
Dotation reprise amortissements et provisions	164 318 217	60 242 574	48 787 298	549 302 150	160 218 951
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	85 445 702	226 746 581	71 133 721	-487 286 480	90 687 094
Résultat distribué	0	0	0	0	60 804 000 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôt, participation mais avant dotation aux amortissements et provisions	4,44	5,10	2,13	1,10	4,46
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	1,52	4,03	1,26	-8,66	1,61
Dividende attribué à chaque action ordinaire	-	-	-	-	0,54
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie A	-	-	-	-	101 340
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie B	-	-	-	-	-
<b>Personnel de droit privé</b>					
Effectif moyen des salariés	9 656	9 173	9 169	9 086	8 783
Masse salariale	566 370 319	533 246 605	522 208 640	504 297 047	475 322 430
Sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	248 572 255	246 021 617	233 328 122	244 477 429	231 435 932

(1) Acompte sur dividendes distribué en octobre 2013 (43914 000 euros) pour les actions à dividende prioritaire A et pour les actions ordinaires.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2014.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2015.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2016.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2017.

### I.3.3.Échéances des créances clients et des dettes fournisseurs de Naval Group 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 :

#### Factures émises non réglées à la date de la clôture de l'exercice

Date clôture	TOTAL	Factures non en retard	Retard de paiement entre 1 et 30 jours	Retard de paiement entre 31 et 60 jours	Retard de paiement entre 61 et 90 jours	Retard de paiement supérieur à 90 jours	Total 1 jour et plus	
<b>Tranches de retard de paiement</b>								
	Nombre de factures concernées	1 853	715	343	113	80	602	1 138
31/12/2017	Montant total des factures concernées en HT	556 446 600,75	251 875 260,39	145 308 308,09	96 152 480,02	11 780 477,53	51 330 074,72	304 571 340,36
	% du CA HT de l'exercice		7,07 %	4,08 %	2,70 %	0,33 %	1,44 %	8,55 %

#### Factures émises ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice

Date clôture	TOTAL	Factures non en retard	Retard de paiement entre 1 et 30 jours	Retard de paiement entre 31 et 60 jours	Retard de paiement entre 61 et 90 jours	Retard de paiement supérieur à 90 jours	Total 1 jour et plus	
<b>Tranches de retard de paiement</b>								
	Nombre cumulé de factures concernées	8 076	3 121	3 167	675	257	856	4 955
31/12/2017	Montant cumulé des factures concernées HT	3 197 084 317,03	653 686 055,87	2 144 591 410,37	242 718 615,00	48 386 549,85	107 701 685,93	2 543 398 261,16
	% du montant total HT des factures émises dans l'année		19,51 %	64,01 %	7,24 %	1,44 %	3,21 %	75,91 %

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 :

#### Factures reçues non réglées à la date de la clôture de l'exercice

Date clôture	TOTAL	Factures non en retard	Retard de paiement entre 1 et 30 jours	Retard de paiement entre 31 et 60 jours	Retard de paiement entre 61 et 90 jours	Retard de paiement supérieur à 90 jours	Total 1 jour et plus	
<b>Tranches de retard de paiement</b>								
	Nombre de factures concernées	16 615	14 621	791	316	129	758	1 994
31/12/2017	Montant total des factures concernées en HT	173 848 103,52	145 014 256,60	16 612 820,11	5 245 035,60	684 454,03	6 291 537,18	28 833 846,92
	% du CA HT de l'exercice		83,41 %	9,56 %	3,02 %	0,39 %	3,62 %	16,59 %

## Factures reçues ayant connu un retard de paiement au cours de l'exercice

Date clôture	TOTAL	Factures non en retard	Retard de paiement entre 1 et 30 jours	Retard de paiement entre 31 et 60 jours	Retard de paiement entre 61 et 90 jours	Retard de paiement supérieur à 90 jours	Total 1 jour et plus	
<b>Tranches de retard de paiement</b>								
	Nombre cumulé de factures concernées	25 7655	146 895	74 142	21 474	9 069	6 075	110 760
31/12/2017	Montant cumulé des factures concernées HT	2 212 449 507,41	1 194 369 247,92	754 874 324,25	157 190 226,51	39 985 304,81	66 030 403,93	1 018 080 259,49
	% du montant total HT des factures émises dans l'année		53,98 %	34,12 %	7,10 %	1,81 %	2,98 %	46,02 %

## I.3.4. Montant global de certaines charges non déductibles de Naval Group SA

La société Naval Group SA réintégrera sur la liasse fiscale la somme de 221 436 euros au titre de l'amortissement excédentaire des voitures particulières.

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

Des jetons de présence pour un montant de 87 876 euros ont été versés en 2017 pour l'année 2016; ils demeurent déductibles en respect des règles fiscales.

## I.3.5. Rappel des dividendes versés au titre des trois derniers exercices de Naval Group SA

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

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : néant.
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 : néant.
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : néant.

## II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

### III. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce.

#### III.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

	Société	Fonction ou mandat
Hervé Guillou	Naval Group (anciennement DCNS)	Président-Directeur général
	BE MAURIC	Membre du Conseil de surveillance
	SNEF	Administrateur
	Compagnie Maritime d'Expertises – COMEX	Administrateur
	CICS	Membre du bureau, trésorier
	GICAN	Vice-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
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur
	KNDS	Administrateur
	STX France	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Sophie Mantel	Ministère des Finances et des Comptes publics	Contrôleur général économique et financier de 1 <sup>re</sup> classe, chef de service, adjointe à la directrice du budget
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administratrice
	Française des Jeux	Commissaire du gouvernement au Conseil d'administration
	PMU	Administratrice
	La Poste	Administratrice
	SNCF Mobilités	Administratrice

	Société	Fonction ou mandat
Pascal Bouchiat	Thales	Directeur général Finance et systèmes d'information
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur
	Thales Alenia Space	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Nathalie Ravilly	Thales	Directrice des fusions-acquisitions à la direction de la Stratégie
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administratrice
	TCV	Présidente et administratrice (jusqu'au 30/04/2017)
	Agence nationale de la recherche	Administratrice (depuis le 30/03/2017)

	Société	Fonction ou mandat
Gabrielle Gauthey	Caisse des dépôts et des consignations	Membre des Comités de direction EP et groupe
	Société nationale immobilière	Membre du Conseil de surveillance
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administratrice
	EXTERIMMO	Présidente
	RADIALL	Membre du Conseil de surveillance

	Société	Fonction ou mandat
Bernard Réat	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Bertrand Le Meur	Ministère des Armées	Chef du service des Affaires industrielles et de l'intelligence économique
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur
	Thales*	Membre du Conseil d'administration au titre de l'action spécifique
	Ariane Group	Administrateur
	KNDS	Membre du Conseil de surveillance

\* 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	Chantier naval de Marseille SAS (CNM)	Président
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur
	GICAN	Administrateur
	UIMM 13	Administrateur
	Club de la Croisière	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Luc Rémont	Schneider Electric France	Président-Directeur général <i>(jusqu'au 10/03/2017)</i>
	Schneider Electric Industries SAS	Directeur général des Opérations internationales <i>(depuis le 10/03/2017)</i>
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur
	Atos Worldline	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Patrice Caine	Thales	Président-Directeur général
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Sandra Lagumina	Engie	Directrice générale adjointe en charge des infrastructures, de GTT et de la Chine (jusqu'au 31 janvier 2017)
	Meridiam	COO Asset Management
	Engie IT SA	Administratrice
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administratrice
	Gaztransport et Technigaz (GTT)	Administratrice
	GrDF	Administratrice, représentante permanente d'Engie
	Storengy	Administratrice (jusqu'au 31/12/2017)
	Elengy	Administratrice, représentante permanente d'Engie
	GDF Suez China Investment Company	Présidente du Conseil d'administration
	Abertis	Administratrice

	Société	Fonction ou mandat
Gilles Rapale	Naval Group (anciennement DCNS)	Directeur d'offre PA CDG
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Isabelle Roué	Naval Group (anciennement DCNS)	Chargée prévention/environnement
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administratrice

	Société	Fonction ou mandat
Laurent Chagnas	Naval Group (anciennement DCNS)	Secrétaire domaine technique et administratif
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Jacques André	Naval Group (anciennement DCNS)	Électronicien détection sous-marine
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Joël Ricaud	Naval Group (anciennement DCNS)	Responsable groupe applicatif
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Thierry Barbarin	Naval Group (anciennement DCNS)	Officier de sécurité
	Naval Group (anciennement DCNS)	Administrateur

## III.2. 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 28 février 2018.

### Conventions réglementées signées en 2017 et approuvées par le Conseil d'administration

Néant.

### Conventions signées antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 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 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 Thales Naval France (TNF) et à la convention de garantie TNF <i>Passé en Conseil d'administration du 22 mars 2007</i> <i>La convention de garantie Thales Naval SA était en vigueur jusqu'au 31 mars 2017, date à laquelle arrive à échéance la dernière garantie consentie par Thales.</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 <i>La convention de garantie Thales Naval SA était en vigueur jusqu'au 31 mars 2017, date à laquelle arrive à échéance la dernière garantie consentie par Thales.</i>	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

Néant

### Conventions réglementées signées en 2004 et approuvées par le Conseil d'administration

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCN/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

## III.3. LISTE DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS OBTENUES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Néant.

## III.4. CHOIX DES MODALITÉS 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.

## ANNEXE

### Proposition d'affectation du résultat de Naval Group SA clos le 31 décembre 2017

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 2017 s'élevant à 85 445 702,25 euros de la façon suivante :

- Bénéfice de l'exercice : 85 445 702,25 euros
- Auquel s'ajoute le report à nouveau : 107 936 385,38 euros  
Formant un bénéfice distribuable de 193 382 087,63 euros
- À titre de dividende aux actionnaires la somme de 57 426 000 euros
- Et de reporter à nouveau le solde soit la somme de 135 956 087,63 euros

Le report à nouveau étant ainsi porté de 107 936 385,38 euros à 135 956 087,63 euros.

Exercice clos le 31 décembre 2017

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

## I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

### État du compte de résultat consolidé

	Notes	2017	2016
Chiffre d'affaires	II.1	3 698,2	3 191,2
Coût des ventes		(3 084,6)	(2 738,1)
Frais de recherche et développement	II.2.2	(88,0)	(104,3)
Frais commerciaux		(116,2)	(124,0)
Frais généraux et administratifs		(166,0)	(144,7)
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation</b>	<b>II.2</b>	<b>243,4</b>	<b>80,1</b>
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises	II.2	(0,7)	(3,1)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>242,7</b>	<b>77,0</b>
Autres produits opérationnels	II.2.4	47,6	17,6
Autres charges opérationnelles	II.2.5	(123,9)	(10,0)
<b>Résultat opérationnel avant résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>166,4</b>	<b>84,6</b>
Résultat net des sociétés mises en équivalence		(0,5)	2,6
<b>Résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>165,9</b>	<b>87,2</b>
Produit des placements financiers	II.3	25,6	32,1
Autres produits financiers	II.3.1	23,9	34,2
Autres charges financières	II.3.2	(40,6)	(36,9)
<b>Résultat financier</b>	<b>II.3</b>	<b>8,9</b>	<b>29,4</b>
Impôt sur le résultat	II.4	(142,8)	(29,2)
<b>RÉSULTAT DE LA PÉRIODE</b>		<b>32,0</b>	<b>87,5</b>
dont part du groupe		142,2	94,3
dont part non contrôlée		(110,2)	(6,8)
<i>Résultat par action ordinaire et résultat dilué par action ordinaire (en euros)</i>	<i>II.5</i>	<i>1,28</i>	<i>0,84</i>

### État du résultat global

	2017	2016
<b>Résultat net de la période</b>	<b>32,0</b>	<b>87,5</b>
<i>Éléments recyclables en compte de résultat</i>	–	
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	(29,0)	29,0
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(17,1)	(1,3)
<i>Éléments non recyclables en compte de résultat</i>	–	
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1,5)	1,6
Variation des écarts actuariels	0,6	(16,5)
<b>Produits et charges comptabilisés en capitaux propres, avant impôts</b>	<b>(47,0)</b>	<b>12,8</b>
Impôt comptabilisé directement en capitaux propres	16,2	(4,4)
<b>Produits et charges comptabilisés en capitaux propres</b>	<b>(30,8)</b>	<b>8,4</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE</b>	<b>1,2</b>	<b>95,9</b>
dont part du groupe	111,4	102,7
dont part non contrôlée	(110,2)	(6,8)

## Bridge ROC/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.

	12/2017	12/2016
Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation	243,4	80,1
Quote-part de résultat opérationnel des SME	5,6	1,8
Autres produits opérationnels	47,6	17,6
Autres charges opérationnelles	(123,9)	(10,0)
<b>EBITA</b>	<b>172,7</b>	<b>89,5</b>

## II. BILAN CONSOLIDÉ

### Actif

	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations incorporelles	III.1	89,9	147,4
Écart d'acquisition	III.2	382,8	382,8
Immobilisations corporelles	III.1	545,8	600,8
Titres mis en équivalence	III.3	88,8	19,7
Actifs financiers non courants	IV.1	120,0	272,8
Autres actifs non courants		0,6	0,8
Impôts différés actifs	II.4	201,8	198,5
<b>Actif non courant</b>		<b>1 429,7</b>	<b>1 622,9</b>
Stocks et en-cours	III.4	462,9	505,2
Contrats de construction : actif	III.5	198,8	455,1
Clients	III.6	1 283,4	1 094,7
Avances et acomptes versés		1 084,1	1 163,6
Actifs financiers courants	IV.1	238,8	260,9
Créance d'impôt courant		1,9	20,8
Autres créances	III.6	201,9	276,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	IV.2	2 475,2	2 301,9
<b>Actif courant</b>		<b>5 947,0</b>	<b>6 078,9</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>7 376,7</b>	<b>7 701,8</b>

## Passif

	Notes	31/12/2017	31/12/2016
Capital		563,0	563,0
Primes		18,4	18,4
Actions propres		(71,9)	(68,5)
Réévaluation des instruments financiers		4,5	34,7
Écarts de conversion		(0,5)	1,0
Écart actuariel		(16,1)	(16,5)
Autres réserves, part du groupe		400,5	306
Résultat consolidé, part du groupe		142,2	94,3
<b>Capitaux propres, part du groupe</b>	<b>III.1</b>	<b>1 040,1</b>	<b>932,4</b>
Intérêts ne conférant pas le contrôle		(13,0)	86,2
<b>Capitaux propres</b>	<b>III.1</b>	<b>1 027,1</b>	<b>1 018,6</b>
Provisions non courantes	III.8	112,7	118,4
Passifs financiers non courants	IV.1	52,3	47,4
Autres passifs		22,0	13,8
Impôts différés passifs	II.4	5,6	5,2
<b>Passif non courant</b>		<b>192,6</b>	<b>184,9</b>
Provisions courantes	III.8	273,6	246,8
Contrats de construction : passif	III.5	783,1	550,6
Fournisseurs	III.9	1 378,7	1 674,9
Avances et acomptes reçus		3 239,9	3 497,5
Passifs financiers courants	IV.1	25,5	32,9
Dette d'impôt courant		29,4	4,3
Autres dettes	III.9	426,8	491,4
<b>Passif courant</b>		<b>6 157,0</b>	<b>6 498,3</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>7 376,7</b>	<b>7 701,8</b>

### 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
<b>1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>55838 232</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>286,5</b>	<b>(67,0)</b>	<b>3,9</b>	<b>12,9</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(5,7)</b>	<b>811,8</b>	<b>22,4</b>	<b>834,2</b>
<b>Résultat global consolidé</b>		–	–	<b>94,3</b>	–	<b>19,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,2</b>	<b>(10,8)</b>	<b>102,7</b>	<b>(6,8)</b>	<b>95,9</b>
Distribution		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Actions propres	(29 330)	–	–	1,4	(1,4)	–	–	–	–	–	–	–
Autres		–	–	17,9	–	–	–	–	–	17,9	70,6	88,5
<b>31 décembre 2016</b>	<b>55808 902</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>400,1</b>	<b>(68,4)</b>	<b>22,9</b>	<b>11,9</b>	<b>1,0</b>	<b>(16,5)</b>	<b>932,4</b>	<b>86,2</b>	<b>1 018,6</b>
<b>Résultat global consolidé</b>		–	–	<b>142,2</b>	–	<b>(19,0)<sup>(3)</sup></b>	<b>(11,2)<sup>(2)</sup></b>	<b>(1,5)<sup>(5)</sup></b>	<b>0,4<sup>(1)</sup></b>	<b>110,9</b>	<b>(110,2)</b>	<b>0,7</b>
Distribution		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Actions propres	(41 149)	–	–	3,8	(3,8)	–	–	–	–	–	–	–
Autres		–	–	(3,4) <sup>(4)</sup>	0,3	–	(0,1)	–	–	(3,2)	11,0 <sup>(4)</sup>	7,8
<b>31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>55767 753</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>542,7</b>	<b>(71,9)</b>	<b>3,9</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>1 040,1</b>	<b>(13,0)</b>	<b>1 027,1</b>

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 2017 de 0,4 million d'euros se décompose selon deux natures :

- montant avant impôt : 0,7 million d'euros;
- impôt différé comptabilisé de (0,3) million d'euros.

Cf. Note III.7.

(2) L'impact de la couverture des flux de trésorerie en 2017 de (11,2) millions d'euros se décompose selon deux natures :

- montant avant impôt : (17,1) millions d'euros;
- impôt différé comptabilisé de 5,9 millions d'euros.

(3) L'impact de la réévaluation des actifs et passifs financiers correspond à l'annulation de revalorisation des titres TechnicAtome au 31 décembre 2017.

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 2017 de (3,4) millions d'euros est dû à :

- un reclassement de (7,1) millions d'euros de la part du groupe à la part des minoritaires;
- l'entrée dans le périmètre de la société TechnicAtome pour 3,3 millions d'euros.

L'impact résiduel en réserves minoritaires correspond majoritairement à :

- l'augmentation de capital dans la société OpenHydro (2,8 millions d'euros).

(5) Cf. Note III.7.

## IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	2017	2016
<b>Résultat net</b>	<b>32,0</b>	<b>87,5</b>
Charges/(produits) à réintégrer :	–	–
Dotations/(reprises) nettes aux amortissements	106,8	96,9
Dotations/(reprises) nettes aux provisions	17,3	28,0
Dotations/(reprises) nettes aux dépréciations d'actifs	100,2	(1,9)
Perte nette/(produit net) sur cessions d'actifs	–	–
Variation de juste valeur des instruments financiers	(0,9)	2,9
Résultats de cession	7,0	8,7
Variation de la dette ORS	3,8	1,4
Charge/(produit) d'impôt	142,8	29,2
Résultat des sociétés mises en équivalence	4,2	(4,3)
Dividendes encaissés net sociétés mises en équivalence	6,0	4,6
Autres produits et charges non réalisés	(2,1)	(1,4)
Coût de l'endettement financier	0,3	–
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>417,4</b>	<b>251,6</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(96,7)	(175,4)
Impôt remboursé/(payé)	(89,0)	(26,5)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>231,7</b>	<b>49,7</b>
Incidence des variations de périmètre	(80,8)	1,4
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(100,7)	(109,5)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,0	1,7
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise/entrée de périmètre	(0,2)	1,4
Variation des prêts et avances consentis	(6,5)	(2,5)
<b>Investissements nets d'exploitation</b>	<b>(187,2)</b>	<b>(107,3)</b>
Diminution/(augmentation) des titres de placement <sup>(1)</sup>	98,4	1,0
Diminution/(augmentation) des prêts financiers	2,1	–
<b>Investissements nets financiers</b>	<b>100,5</b>	<b>1,0</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(86,7)</b>	<b>(106,3)</b>
Augmentation de capital – part des intérêts ne conférant pas le contrôle	33,7	58,7
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	–	–
Dividendes versés aux intérêts ne conférant pas le contrôle	–	–
Vente/(achat) d'actions propres	(1,9)	(1,5)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>31,8</b>	<b>57,1</b>
Augmentation des passifs financiers	5,8	6,1
Diminution des passifs financiers	(8,6)	(0,0)
<b>Variation nette des passifs financiers</b>	<b>(2,8)</b>	<b>5,8</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux financements</b>	<b>29,0</b>	<b>63,0</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>174,0</b>	<b>5,7</b>
Trésorerie nette à l'ouverture	2 301,9	2 296,2
Variation de la trésorerie	174,0	5,6
Effets des variations de change/juste valeur	(0,6)	0,2
<b>Trésorerie nette à la clôture</b>	<b>2 475,2</b>	<b>2 301,9</b>
dont trésorerie active à la clôture	2 475,2	2 301,9
dont trésorerie passive à la clôture	–	–

(1) Conformément à la note I.3.17, 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 3 mois.

La trésorerie nette, majorée des titres de placement comptabilisés en autres actifs financiers conformément à la note I.3.17, s'élève à 2 798,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 (2 726,3 millions d'euros au 31 décembre 2016) et se décompose comme suit :

	31/12/2017	31/12/2016
Titres de placements non courants	92,0	203,8
Titres de placements courants	231,0	220,6
Trésorerie nette	2 475,2	2 301,9
<b>TOTAL</b>	<b>2 798,2</b>	<b>2 726,3</b>

## V. NOTES ANNEXES

<b>I.</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>42</b>
<b>I.1.</b>	Examen des comptes et faits significatifs de la période	42
<b>I.2.</b>	Présentation générale des activités du groupe	42
<b>I.3.</b>	Règles et méthodes comptables	42
<b>I.4.</b>	Sociétés contrôlées exclusivement, conjointement ou en influence notable	51
<b>II.</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>52</b>
<b>II.1.</b>	Chiffre d'affaires	52
<b>II.2.</b>	Résultat opérationnel	52
<b>II.3.</b>	Résultat financier	54
<b>II.4.</b>	Impôt sur le résultat	55
<b>II.5.</b>	Résultat par action	56
<b>III.</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION</b>	<b>57</b>
<b>III.1.</b>	Immobilisations incorporelles et corporelles	57
<b>III.2.</b>	Écarts d'acquisition	60
<b>III.3.</b>	Investissements dans des entreprises associées	60
<b>III.4.</b>	Stocks et en-cours	62
<b>III.5.</b>	Contrats de construction	62
<b>III.6.</b>	Clients et autres créances	63
<b>III.7.</b>	Capitaux propres	63
<b>III.8.</b>	Provisions	65
<b>III.9.</b>	Fournisseurs et autres dettes	68
<b>IV.</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>68</b>
<b>IV.1.</b>	Synthèse des actifs et passifs financiers	68
<b>IV.2.</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	70
<b>IV.3.</b>	Autres passifs	71
<b>IV.4.</b>	Gestion des risques	71
<b>V.</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>73</b>
<b>V.1.</b>	Détails du tableau des flux de trésorerie	73
<b>V.2.</b>	Parties liées	74
<b>V.3.</b>	Engagements hors bilan	76
<b>V.4.</b>	Événements postérieurs à la clôture	78

## I. RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

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

Les présents comptes consolidés du groupe Naval Group, pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte qui se tiendra en mars 2018.

L'exercice 2017 a été principalement marqué par les événements majeurs suivants :

- le ministère de la Défense a notifié à Naval Group le marché du développement et la réalisation d'une frégate de taille intermédiaire (FTI);
- Naval Group rencontre des retards dans l'exécution du programme d'infrastructures portuaires permettant l'accueil des futurs sous-marins nucléaires d'attaque Barracuda. Ces difficultés opérationnelles ont eu un impact négatif sur le compte de résultat de l'exercice 2017;
- par ailleurs, les marges à terminaison des programmes de naval de défense sont globalement stables ou en amélioration par rapport à l'exercice précédent;
- face à des difficultés opérationnelles rencontrées au deuxième semestre 2017 et à un marché global dont le développement à court terme est moindre qu'anticipé, Naval Energies, détenu majoritairement par Naval Group, a dû élaborer une nouvelle stratégie ayant pour conséquence la révision à la baisse de la valeur des actifs Naval Energies dans les comptes de Naval Group. Le montant de la charge de dépréciation correspondante au 31 décembre 2017 s'élève à (109,2) millions d'euros (cf. note II.2.5).

### I.2. Présentation générale des activités du groupe

Naval Group est un leader mondial du naval de défense et un innovateur dans l'énergie. Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, Naval Group 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, Naval Group propose un large panel de solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies renouvelables.

Naval Group 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 d'isoler différents secteurs opérationnels.

### I.3. Règles et méthodes comptables

#### I.3.1. 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 2017.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles appliquées dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

#### I.3.2. Nouvelles normes et applications d'interprétation obligatoire

##### I.3.2.1 Normes IFRS 15

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients (IFRS 15) » est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

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 est celle de l'application rétrospective intégrale.

Les impacts de la norme IFRS 15 sur les comptes de l'exercice 2017 sont présentés de façon synthétique ci-dessous :

	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
<b>1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>55838 232</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>286,5</b>	<b>(67,0)</b>	<b>3,9</b>	<b>12,9</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(5,7)</b>	<b>811,8</b>	<b>22,4</b>	<b>834,2</b>
<b>Résultat global consolidé</b>		–	–	<b>94,3</b>	–	<b>19,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,2</b>	<b>(10,8)</b>	<b>102,7</b>	<b>(6,8)</b>	<b>95,9</b>
Distribution		–	–	–	–	–	–	–	–		–	–
Actions propres	(29 330)	–	–	1,4	(1,4)	–	–	–	–	–	–	–
Autres		–	–	17,9	–	–	–	–	–	17,9	70,6	88,5
<b>31 décembre 2016</b>	<b>55808 902</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>400,1</b>	<b>(68,4)</b>	<b>22,9</b>	<b>11,9</b>	<b>1,0</b>	<b>(16,5)</b>	<b>932,4</b>	<b>86,2</b>	<b>1 018,6</b>
<b>Résultat global consolidé</b>		–	–	<b>142,2</b>	–	<b>(19,0)</b>	<b>(11,2)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>0,4</b>	<b>110,9</b>	<b>(110,2)</b>	<b>0,7</b>
Distribution		–	–	–	–	–	–	–	–		–	–
Actions propres	(41 149)	–	–	3,8	(3,8)	–	–	–	–	–	–	–
Autres		–	–	(3,4)	0,3	–	(0,1)	–	–	(3,2)	11,0	7,8
Impact de la norme IFRS 15		–	–	(73,8) <sup>(1)</sup>	–	–	–	–	–	(73,8)		(73,8)
<b>31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>55767 753</b>	<b>563,0</b>	<b>18,4</b>	<b>468,9</b>	<b>(71,9)</b>	<b>3,9</b>	<b>0,6</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(16,1)</b>	<b>966,3</b>	<b>(13,0)</b>	<b>953,3</b>

(1) L'impact de la norme IFRS 15 cumulé depuis l'origine est estimé à (73,8) millions d'euros.

Il est essentiellement dû au changement de la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement par les coûts encourus au lieu de l'avancement par jalons techniques.

Il se décompose selon deux natures :

- montant avant impôt : (112,5) millions d'euros ;
- impôt différé comptabilisé de 38,7 millions d'euros.

L'impact résultat sur l'année 2017 serait estimé à (42,9) millions d'euros et se décomposerait selon deux natures :

- montant avant impôt : (65,4) millions d'euros ;
- impôt différé comptabilisé de 22,5 millions d'euros.

Les principaux programmes du groupe ont été analysés selon la méthode des cinq étapes établies par la norme IFRS 15.

- Étape 1 : Identifier les contrats avec les clients.
- Étape 2 : Identifier les obligations de prestations (OP) au sein d'un contrat.
- Étape 3 : Déterminer le prix de transaction.
- Étape 4 : Affecter le prix de transaction.
- Étape 5 : Établir la méthode de reconnaissance du revenu pour chaque OP.

Chaque programme dispose de son dossier d'analyse.

#### Obligations de prestations chez Naval Group

Au sein de l'unité génératrice de trésorerie, les trois business models sont identifiés :

- activités constructions : contrats très long terme (20 ans), taille > 1 milliard d'euros, actif spécifique, petite série (< 10), transfert de contrôle continu ;
- activités services : contrats long terme (12-60 mois), taille : 1 à 500 millions d'euros, arrêts techniques bornés dans le temps, transfert de contrôle continu ;
- activité équipements : contrat court terme, actif non spécifique (torpilles, équipements *stand-alone* divers), notion de très grande série, transfert de contrôle à un moment précis.

Les promesses « types » des principaux contrats Naval Group sont :

- activités Constructions : développement + série de biens ; rechange de munitions ; *non core* : ToT, infrastructure ;
- activités Services : refonte, maintenance exceptionnelle – arrêt majeur (IPER), maintenance régulière ;
- activités équipements : torpilles, autres équipements.

#### Changement d'estimation dans la mesure de l'avancement (pour les contrats reconnus comme tels)

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

- Naval Group mesurera, par les coûts encourus, l'avancement de ses contrats en cours à la clôture de l'exercice. En pratique, le chiffre d'affaires sur ces contrats sera ainsi déterminé en fonction du taux d'avancement calculé, à la clôture, selon la nouvelle mesure de l'avancement ;
- la différence entre le chiffre d'affaires cumulé ainsi calculé sur un contrat (avancement par les coûts encourus) et le chiffre d'affaires comptabilisé au titre des exercices antérieurs sur ce même contrat (avancement par les jalons techniques) correspondra au chiffre d'affaires à régulariser à compter de 2018. Selon les contrats, la nouvelle mesure de l'avancement conduira à comptabiliser un chiffre d'affaires supérieur ou inférieur qui aurait résulté de l'avancement par les jalons techniques ;

- les coûts comptabilisés en charges seront limités aux coûts effectivement engagés à la clôture. Il n'y aura donc plus au bilan ni stocks relatifs aux contrats ni charges à payer (en-cours créditeurs);
- en revanche, les provisions nécessaires pour couvrir les risques ou charges inhérents à l'exécution des contrats figureront toujours au bilan.

#### **Cas particuliers des tranches optionnelles pour des séries de biens très complexes et très spécifiques :**

Le groupe traite les tranches optionnelles des séries de biens de constructions neuves en appliquant l'exemple 10b de la norme. Cela signifie que dès lors que la démonstration des points ci-dessous est réalisée :

- l'entité met en place un processus de fabrication dédié pour le client, servant uniquement à ce contrat,
- le design du produit, fourni par le client, est spécifique,
- l'entité, dans le cadre du contrat, est responsable de la gestion des approvisionnements, de l'identification et du management des sous-traitants, ainsi que de la réalisation de la production, de l'assemblage et des tests,

alors chaque option de bateau notifiée dans le cadre du contrat est intégrée au sein de l'obligation de prestation relative à la construction neuve, avec effet rattrapage de marge à chaque fois que l'option est confirmée.

#### **Entrée en carnet**

Le groupe n'intègre en carnet de commandes que les contrats notifiés par le client et en vigueur :

- les tranches conditionnelles, options, avenants à forte probabilité ne rentrent pas dans le carnet de commandes;
- la vision à terminaison des programmes est donc alignée en conséquence.

À l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2018, les révisions de prix clients sur la base des indices à date intègrent désormais le carnet de commande : chiffres d'affaires révision de prix à terminaison – chiffre d'affaires révision de prix déjà reconnu.

#### **Composante significative de financement**

La composante significative de financement, c'est-à-dire l'avantage que le groupe a pu obtenir de son client dans le cadre du financement du contrat, a été calculée sur les programmes majeurs du groupe : cette composante significative de financement, si elle est identifiée, vient modifier les données à terminaison des programmes avec contrepartie en frais financiers.

#### **Traitement des pertes à terminaison (PAT)**

La perte à terminaison n'est pas envisagée au niveau de l'obligations de prestations (OP), qui est un concept inhérent à IFRS 15. Il faut donc se référer à IAS 37 – « Provisions » pour apprécier ces situations.

IAS 37 requiert qu'une provision soit enregistrée lorsqu'un contrat devient « onéreux » /défictaire. Par conséquent, la perte à terminaison doit être appréciée au niveau du contrat (et non de l'OP) et quelle que soit la méthode de reconnaissance de chiffre d'affaires retenue (avancement par les coûts ou achèvement). Il est donc nécessaire de continuer à réaliser

des consolidations des données financières des contrats comportant plusieurs OP.

Dès que l'estimation du coût à terminaison fait apparaître une perte globale pour le contrat (coût à terminaison supérieur au chiffre d'affaires à terminaison), il convient de constituer immédiatement une provision pour perte à terminaison (PAT), destinée à affranchir la performance des exercices à venir du résultat négatif de l'affaire.

#### **I.3.2.2. Norme IFRS 16**

La norme IFRS 16 « Contrats de location » est applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. L'inventaire des contrats de location opérationnelle est en cours.

### **I.3.3. 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<sup>er</sup> 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.

### **I.3.4. 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 II.1, III.5, III.8)**

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 dès lors qu'ils sont probables, 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 III.5.

#### **Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés (note III.8.1)**

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 III.1 et III.2)**

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 IV.1)**

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 III.6)**

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 provisions jugées raisonnables (cf. note III.8). Les incertitudes éventuelles relatives aux litiges en cours sont décrites dans la note V.3.2.

### **I.3.5. 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.

### **I.3.6. 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 rial saoudien (SAR) obtenu sur le site <http://fr.exchange-rates.org>.

### 1.3.7. 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 est enregistrée en « Autres résultats financiers » car elle est exclue 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.

### 1.3.8. 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 12 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 12 mois, et sont comptabilisés en actifs et passifs non courants s'ils ont une échéance supérieure à 12 mois.

### 1.3.9. 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 I.3.13. 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 I.3.13. 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.

### 1.3.10. 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 rapportent.

### I.3.11. 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 I.3.9, 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.

### I.3.12. 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.

### I.3.13. 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.

### I.3.14. 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). Un changement d'estimation a conduit en 2017 à la modification du calcul des dépréciations des stocks. Les dépréciations des stocks sont maintenant composées de :

- une dépréciation pour obsolescence lorsque la consommation a été nulle depuis au moins deux ans ; un taux progressif de dépréciation est appliqué en fonction de la durée d'absence de consommation ;
- une dépréciation pour rotation lente lorsque la quantité en stocks est supérieure à la quantité consommée sur les 24 derniers mois.

L'impact de ce changement d'estimation s'est traduit par une reprise de provision de 5,5 millions d'euros.

#### 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.

### I.3.15. 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 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.

### **I.3.16. 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.

### **I.3.17. 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 3 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 3 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.

### **I.3.18. 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 révisée, 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 révisée, appliquée au 1<sup>er</sup> 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 Naval Group doivent justifier d'au moins 10 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 5 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 %
100 %	91 %			80 %
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 employeurs 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.

Les mesures prévues dans l'accord GPEC cessent de s'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2018, tel que mentionné dans l'avenant n° 1 à l'accord UES Naval Group signé le 15 novembre 2017.

### 1.3.19. Offre réservée aux salariés (ORS)

Dans le cadre de l'entrée de Thales au capital de Naval Group 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 Naval Group.

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.

### I.3.20. Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant 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 au même endroit.

L'impôt courant est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable de l'exercice, déduction faite des différents crédits d'impôt, 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 courant 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 future du taux d'impôt courant de 34,43 % à 25,82 % (programmée entre 2019 et 2022) implique une réévaluation du stock d'impôt différé. Le calendrier de retournement de ces

différences temporaires montre une réévaluation à la baisse de 7,6 millions d'euros de ce stock. Suite à la loi de finances (votée en décembre 2016) introduisant une baisse future du taux d'impôt courant (de 34,43 % à 28,92 %), une réévaluation à la baisse de 5,9 millions d'euros avait été constatée dans les comptes 2016, relative aux provisions actuarielles.

Une contribution exceptionnelle (dite surtaxe) a été instaurée par la loi de finances rectificative pour 2017. Elle s'élève à 30 % du montant de l'IS, soit 28 millions d'euros (taux en vigueur pour les sociétés dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 milliards d'euros).

### I.3.21. 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 2016 et le 31 décembre 2017 sont les suivants :

(en pourcentages)	Contrôle au 31/12/2017	Contrôle au 31/12/2016	Intérêts au 31/12/2017	Intérêts au 31/12/2016
<b>Société mère</b>				
Naval Group (France)				
<b>Contrôle exclusif</b>				
Armaris Quater SAS (France)	100	100	100	100
DCN International SA (France)	100	100	100	100
Naval Group Actionnariat SAS (France)	100	100	100	100
Naval Group Coopération SA (Belgique)	100	100	100	100
Naval Energies SAS (France) <sup>(1)</sup>	60	58	60	58
Naval Group Far East PTE Ltd (Singapour)	100	100	100	100
DCNS India PTE Ltd (Inde)	100	100	100	100
Naval Group Malaysia (Malaisie)	100	100	100	100
DCNS Participations (France)	100	100	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) <sup>(2)</sup>	72	62	43	36
Naval Group BR Sistemas de Defesa (Brésil)	100	100	100	100
Prosin (Brésil)	100	100	100	100
DCNS Energia Marina Spa (Chili)	75	75	44	44
Naval Group Australia Pty Ltd (Australie)	100	100	100	100
DCNS Zamil <sup>(4)</sup>	55	–	55	–
<b>Influence notable</b>				
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) <sup>(3)</sup>	0	50	0	50
Itaguaí Construções Navais SA (Brésil)	41	41	41	41
Kership SAS (France)	45	45	45	45
Winacelles SAS (France)	41	34	41	34
Principia SAS (France)	33	33	33	33
TechnicAtome (France) <sup>(5)</sup>	20	–	20	–

(1) Modification des pourcentages de contrôle et d'intérêt suite à l'augmentation de capital réalisée en 2017 de 12 millions d'euros.

(2) Modification des pourcentages de contrôle et d'intérêt suite à l'augmentation de capital sur 2017 réalisée au niveau de Naval Energies.

(3) Société liquidée le 18 décembre 2017.

(4) Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale depuis le 27 décembre 2017.

(5) Société consolidée selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 29 mars 2017.

## II. COMPTE DE RÉSULTAT

### II.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé par le groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'élève à 3 698,2 millions d'euros (3 191,2 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016).

La part de ce chiffre d'affaires réalisée en France est de 2 386,3 millions d'euros (1 986,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016).

	2017	2016
Contrats de construction	3 523,5	3 023,9
Ventes de biens et de services	174,7	167,3
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 698,2</b>	<b>3 191,2</b>

### II.2. Résultat opérationnel

#### II.2.1. Effectifs et coûts des personnels propres et personnels mis à disposition

	2017	2016
Salaires et traitements (charges sociales comprises) des personnels propres	(875,0)	(820,2)
Charges de retraites et autres avantages à long terme	9,5 <sup>(1)</sup>	(3,8)
Mise à disposition de personnels par l'État	(193,7)	(208,4)
Autres	(16,2)	(15,4)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 075,4)</b>	<b>(1 047,8)</b>

(1) Voir note I.3.18.

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, est détaillé dans le tableau ci-dessous :

	2017	2016
Cadres	5 506	5 424
Agents de maîtrise et techniciens	3 789	3 839
Ouvriers et employés	3 091	3 154
<b>TOTAL SOCIÉTÉS FRANÇAISES INTÉGRÉES GLOBALEMENT</b>	<b>12 386</b>	<b>12 417</b>
Autres sociétés intégrées du groupe	402	277
<b>TOTAL EFFECTIFS</b>	<b>12 788</b>	<b>12 694</b>
Dont personnel mis à disposition de l'entreprise	2 743	3 100

## II.2.2. Frais de recherche et développement

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les frais de recherche et développement autofinancés se sont élevés à 90,7 millions d'euros (113,8 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016).

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 I.3.10).

	2017	2016
Frais de recherche et développement bruts	(90,7)	(113,8)
Coûts activés	2,6	10,2
Écart de conversion	0,1	(0,7)
Amortissement des frais de recherche et développement capitalisés	–	–
<b>FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b>	<b>(88,0)</b>	<b>(104,3)</b>

## II.2.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, dans le cadre de leur mission d'audit légal, les honoraires du collège des Commissaires aux Comptes se sont élevés à 1,1 million d'euros.

## II.2.4. Autres produits opérationnels

	2017	2016
Plan de compétitivité/restructuration <sup>(1)</sup>	15,8	17,5
Programme BPC Russie <sup>(2)</sup>	25,0	–
Autres éléments non usuels <sup>(3)</sup>	6,8	0,1
<b>AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS</b>	<b>47,6</b>	<b>17,6</b>

(1) Au 31 décembre 2017, la provision pour restructuration/plan de compétitivité a été reprise à hauteur de 15,8 millions d'euros (au 31 décembre 2016, elle a été reprise à hauteur de 17,5 millions d'euros).

(2) Au 31 décembre 2017, la prise en compte du complément d'indemnisation acquise à date par la Coface sur le programme BPC Russie a généré un produit de 25 millions d'euros.

(3) Au 31 décembre 2017, le test de dépréciation sur Naval Energies a généré un profit non opérationnel pour 3 millions d'euros (reprise de la provision d'écart d'évaluation sur Paimpol-Bréhat) et un produit exceptionnel sur dettes diverses de 3,8 millions d'euros a été généré chez Naval Group SA.

## II.2.5. Autres charges opérationnelles

	2017	2016
Plan de compétitivité/restructuration <sup>(1)</sup>	(8,0)	(4,4)
Perte de valeur des actifs immobilisés <sup>(2)</sup>	(109,2)	–
Provision pour risques <sup>(3)</sup>	–	(2,9)
Créance Pakistan <sup>(4)</sup>	–	(2,3)
Autres <sup>(5)</sup>	(6,7)	(0,4)
<b>AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(123,9)</b>	<b>(10,0)</b>

(1) Au 31 décembre 2017, le coût du plan de compétitivité/restructuration engagé par Naval Group s'élève à (8,0) millions d'euros. Au 31 décembre 2016, le coût du plan de compétitivité/restructuration engagé par Naval Group s'élevait à (4,4) millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2017, le montant correspond à la charge de dépréciation des actifs au sein du sous-groupe Naval Energies :  
– des turbines Paimpol-Bréhat (9,7 millions d'euros) ;  
– des turbines Cape Sharp (15,8 millions d'euros) ;  
– de l'écart d'évaluation sur la R&D turbines (13,4 millions d'euros) ;  
– de la R&D et des barges (70,3 millions d'euros).

(3) Au 31 décembre 2016, le groupe Naval Group avait constitué une provision pour risques sur actif courant pour (2,9) millions d'euros.

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

(5) Le montant en autres charges opérationnelles correspond à des coûts de restructuration pour (6,7) millions d'euros chez Naval Group SA.

## II.3. Résultat financier

Le produit des placements financiers correspond aux intérêts reçus par le groupe sur ses placements de trésorerie à hauteur de 25,6 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (32,1 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016). Il comprend des produits Sofranem pour 18,3 millions d'euros.

### II.3.1. Autres produits financiers

	2017	2016
Variation de juste valeur des placements financiers	–	0,9
Variation de juste valeur des instruments financiers (change et options à terme)	2,1	2,1
Dividendes reçus	2,1	1,4
Intérêts moratoires clients	3,1	0,9
Gain de change	11,8	22,2
Reprise de dépréciations sur provisions avantages à long terme	0,3	–
Reprise de dépréciations d'actifs financiers	0,3	3,8
Revenus des équivalents de trésorerie	0,2	–
Autres produits	4,0	2,9
<b>AUTRES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>23,9</b>	<b>34,2</b>

### II.3.2. Autres charges financières

	2017	2016
Variation de juste valeur des placements financiers	(0,9)	–
Variation de juste valeur des instruments financiers (change et options à terme)	–	–
Variation de la dette ORS	(3,8)	(1,4)
Intérêts moratoires fournisseurs	–	(0,5)
Perte de change	(15,5)	(22,2)
Dotation de dépréciation sur provisions avantages à long terme	–	–
Dotation de dépréciation d'actifs financiers/Provisions <sup>(1)</sup>	(14,2)	(10,0)
Intérêts sur emprunts	(0,3)	(2,5)
Charges nettes sur cession de VMP	(0,8)	–
Autres charges <sup>(2)</sup>	(5,1)	(0,3)
<b>AUTRES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(40,6)</b>	<b>(36,9)</b>

(1) Sur l'exercice 2017, des bons de souscription d'actions ont été dépréciés à hauteur de (4,7) millions d'euros chez Naval Group SA et une charge de dépréciation des titres mis en équivalence de la société ARE a été enregistrée chez Naval Energies pour (6,6) millions d'euros.

Sur l'exercice 2016, les titres non consolidés 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 (3,0) millions d'euros.

(2) Au 31 décembre 2017, les autres charges financières comprennent (3,7) millions d'euros correspondant à la charge de dépréciation de l'écart d'évaluation sur la société ARE enregistrée chez Naval Energies.

## II.4. Impôt sur le résultat

### II.4.1. Analyse de la charge d'impôt

	2017	2016
Impôt courant	(130,1)	(31,4)
Variation d'impôts différés	(12,7)	2,2
<b>IMPÔT SUR LE RÉSULTAT</b>	<b>(142,8)</b>	<b>(29,2)</b>

L'impôt courant comprend une contribution exceptionnelle (surtaxe) s'élevant à (28) millions d'euros.

La variation d'impôt différé comprend une charge de (7,6) millions d'euros correspondant à la prise en compte de la baisse future du taux d'impôt courant sur l'ensemble du stock d'impôt différé du groupe (au 31 décembre 2016, la variation d'impôt différé comprenait une charge de 5,9 millions d'euros correspondant à l'anticipation de la baisse future du taux d'impôt courant sur les provisions actuarielles).

### II.4.2. Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle

	2017	2016
Résultat net de l'exercice	32,0	87,5
Impôt sur le résultat	(142,8)	(29,2)
Résultat opérationnel net des sociétés mises en équivalence	(0,5)	2,6
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>175,3</b>	<b>114,0</b>
<b>Charge d'impôt théorique au taux de 34,43 %</b>	<b>(61,5)</b>	<b>(39,3)</b>
CIR <sup>(1)</sup>	–	20,2
Neutralisation du CIR dans l'EBITA <sup>(2)</sup>	8,4	–
Contribution exceptionnelle (surtaxe)	(28,0)	–
Baisse du taux d'IS <sup>(3)</sup>	(7,6)	(5,9)
Impôt différé non activé chez Naval Energies <sup>(4)</sup>	(69,6)	–
Écart de taux d'IS sur résultat étranger <sup>(5)</sup>	7,5	–
Autres différences permanentes <sup>(6)</sup>	6,7	(4,2)
<b>CHARGE D'IMPÔT RÉELLE</b>	<b>(142,8)</b>	<b>(29,2)</b>
<i>Taux effectif d'impôt<sup>(7)</sup></i>	<i>41,8 %</i>	<i>25,6 %</i>

(1) Le CIR est comptabilisé en réduction des charges opérationnelles depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

(2) La comptabilisation du CIR en réduction des charges opérationnelles génère une charge d'impôt théorique de (8,4) millions d'euros qui doit être neutralisée.

(3) La variation de taux d'IS a un effet de (7,6) millions d'euros sur l'évaluation du stock d'impôt différé.

(4) Au vu des perspectives probables de rentabilité future de Naval Energies, aucun impôt différé n'a été activé sur les pertes 2017.

(5) Écart de taux entre le taux théorique d'IS et le taux courant pratiqué dans les filiales et les établissements stables à l'étranger.

(6) Dont autres crédits d'impôts et produit d'intégration fiscale (3 millions d'euros en 2017).

(7) Hors perte Naval Energies.

### II.4.3. Impôts différés au bilan

	31/12/2017	31/12/2016
Impôts différés actifs	201,8	198,5
Impôts différés passifs	5,6	5,2
<b>SOLDE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>196,2</b>	<b>193,3</b>

Les impôts différés actifs concernent principalement des différences entre base comptable et base fiscale des provisions sur contrats et provisions pour indemnités de fin de carrière.

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

Au 31 décembre 2017, les déficits reportables d'OpenHydro et de Naval Energies n'ont pas été activés.

### II.5. Résultat par action

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, 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 55 808 902 actions et 55 767 753 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, après prise en compte des rachats d'actions propres.

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, 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 55 808 902 actions et 55 767 753 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 (cf. note III.7 sur les capitaux propres).

	2017	2016
Résultat net, part du groupe (en millions d'euros)	142,2	94,3
Quote-part attribuable aux porteurs d'actions ordinaires (en millions d'euros)	71,1	47,1
Nombre d'actions ordinaires en circulation (en millions d'actions)	55,8	55,8
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION ET PAR ACTION DILUÉ (EN EUROS)</b>	<b>1,28</b>	<b>0,84</b>

### III. ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION

#### III.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

##### III.1.1. Valeurs brutes

	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Autres <sup>(1)</sup>	31/12/2017
Concessions, brevets et droits assimilés	151,1	22,9	(0,1)	3,6	177,5
Écarts d'évaluation	226,7	–	–	(45,5)	181,2
Frais de recherche et développement <sup>(2)</sup>	30,8	2,6	–	45,3	78,7
Autres immobilisations incorporelles	24,0	2,9	–	(3,6)	23,2
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>432,6</b>	<b>28,4</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>460,7</b>
Terrains	31,6	–	(0,2)	–	31,4
Constructions	198,0	7,5	(1,1)	(3,2)	201,3
Installations techniques, matériel et outillage	374,6	17,8	(10,5)	(21,5)	360,3
Autres immobilisations corporelles	645,6	43,4	(15,6)	15,9	689,2
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1 249,9</b>	<b>68,7</b>	<b>(27,4)</b>	<b>(8,8)</b>	<b>1 282,3</b>
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>1 682,5</b>	<b>97,1</b>	<b>(27,5)</b>	<b>(9,1)</b>	<b>1 743,0</b>

(1) Au 31 décembre 2017, la colonne « Autres » correspond principalement au reclassement de l'écart d'évaluation sur la R&D chez Naval Energies.

Au 31 décembre 2016, les écarts d'évaluation 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), moins la mise au rebut de la technologie de TNF (totalement amortie) (35 millions d'euros).

(2) Les frais de recherche et développement capitalisés correspondent aux coûts encourus par le groupe OpenHydro depuis la prise de contrôle par Naval Group et répondant aux critères tels que présentés dans la note I.3.9 « Frais de recherche et développement » pour 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

	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	226,7	–	–	–	226,7
Frais de recherche et développement	21,3	10,2	–	(0,7)	30,8
Autres immobilisations incorporelles	9,0	15,0	–	–	24,0
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>407,4</b>	<b>34,0</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>432,6</b>
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
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1 192,5</b>	<b>73,3</b>	<b>(18,8)</b>	<b>3,8</b>	<b>1 249,9</b>
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>1 599,9</b>	<b>107,3</b>	<b>(26,9)</b>	<b>3,1</b>	<b>1 682,5</b>

## III.1.2. Amortissements et dépréciations

	31/12/2016	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2017
Concessions, brevets et droits assimilés	(121,1)	(18,6)	–	0,0	(139,6)
Écarts d'évaluation	(164,1)	(14,1)	–	–	(178,2)
Frais de recherche et développement	–	(53,1)	–	0,0	(53,1)
Autres immobilisations incorporelles	–	–	3,0	(3,0)	(0,0)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(285,2)</b>	<b>(85,8)</b>	<b>3,0</b>	<b>(3,0)</b>	<b>(370,9)</b>
Constructions	(69,5)	(8,0)	0,2	0,6	(76,6)
Installations techniques, matériel et outillage	(265,4)	(25,5)	3,3	26,1	(261,5)
Autres immobilisations corporelles	(314,1)	(83,5)	0,8	(1,5)	(398,3)
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>(649,1)</b>	<b>(117,0)</b>	<b>4,4</b>	<b>25,3</b>	<b>(736,5)</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(934,3)</b>	<b>(202,9)</b>	<b>7,4</b>	<b>22,4</b>	<b>(1 107,4)</b>

	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)
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>(266,6)</b>	<b>(22,9)</b>	<b>–</b>	<b>4,3</b>	<b>(285,2)</b>
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)
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>(591,1)</b>	<b>(78,6)</b>	<b>7,6</b>	<b>13,0</b>	<b>(649,1)</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(857,7)</b>	<b>(101,5)</b>	<b>7,6</b>	<b>17,3</b>	<b>(934,3)</b>

## III.1.3. Valeurs nettes

	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Amortissements	Dépréciations	Autres	31/12/2017
Concessions, brevets et droits assimilés	30,0	22,8	(0,0)	(16,6)	(2,0)	3,7	37,9
Écarts d'évaluation	62,6			(14,1)		(45,5)	3,0
Frais de recherche et développement	30,8	2,6			(53,1)	45,3	25,7
Autres immobilisations incorporelles	24,0	2,9			3,0	(6,6)	23,2
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>147,4</b>	<b>28,4</b>	<b>(0,0)</b>	<b>(30,7)</b>	<b>(52,0)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>89,8</b>
Terrains	31,6		(0,2)			0,0	31,4
Constructions	128,6	7,5	(0,5)	(7,8)	0,0	(3,1)	124,7
Installations techniques, matériel et outillage	109,3	17,8	(0,7)	(25,5)	3,3	(5,4)	98,8
Autres immobilisations corporelles	331,3	43,4	(4,1)	(42,7)	(40,0)	3,1	290,9
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>600,8</b>	<b>68,7</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(76,1)</b>	<b>(36,6)</b>	<b>(5,4)</b>	<b>545,8</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>748,2</b>	<b>97,1</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(106,8)</b>	<b>(88,7)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>635,7</b>

	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
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>140,8</b>	<b>34,0</b>	<b>(3,8)</b>	<b>(22,9)</b>	<b>–</b>	<b>(0,7)</b>	<b>147,4</b>
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
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>601,4</b>	<b>72,3</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(74,1)</b>	<b>3,1</b>	<b>3,9</b>	<b>600,8</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>742,2</b>	<b>106,3</b>	<b>(9,5)</b>	<b>(97,0)</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>748,2</b>

## III.2. Écarts d'acquisition

	31/12/2016	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2017
Naval Group (ex-DCN Log juin 2003)	11,4	–	–	–	11,4
Naval Group (ex-Armaris mars 2007)	207,5	–	–	–	207,5
Naval Group (ex-TNF mars 2007)	163,9	–	–	–	163,9
OpenHydro (mars 2013)	–	–	–	–	–
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>382,8</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>382,8</b>

	31/12/2015	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2016
Naval Group (ex-DCN Log juin 2003)	11,4	–	–	–	11,4
Naval Group (ex-Armaris mars 2007)	207,5	–	–	–	207,5
Naval Group (ex-TNF mars 2007)	163,9	–	–	–	163,9
OpenHydro (mars 2013)	–	–	–	–	–
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>382,8</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>382,8</b>

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.

## III.3. Investissements dans des entreprises associées

### III.3.1. Part du groupe dans la situation nette et le résultat des entreprises associées

	Mise en équivalence fin de période		Résultat	
	31/12/2017	31/12/2016	2017	2016
Principia	0,8	1,3	(0,4)	0,2
Alderney Renewable Energy <sup>(1)</sup>	–	7,9	(1,3)	(1,4)
Horizon <sup>(2)(3)</sup>	–	–	0,0	–
Eurosysnav <sup>(2)</sup>	1,6	1,5	0,0	–
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD (Malaisie) <sup>(2)</sup>	(15,3)	3,5	(16,2)	0,6
Itaguaí Construções Navais SA (Brésil) <sup>(2)</sup>	8,2	3,8	11,6	5,8
Défense Environnement Services SAS (France) <sup>(2)</sup>	1,4	0,6	1,0	0,3
Winacelles SAS (France) <sup>(2)</sup>	(0,7)	(0,9)	0,4	(0,1)
Kership SAS (France) <sup>(2)</sup>	(1,2)	1,0	(1,1)	(0,2)
TechnicAtome SA (France) <sup>(4)</sup>	134,1	–	27,0	–
<b>TOTAL</b>	<b>128,9</b>	<b>18,7</b>	<b>21,0</b>	<b>5,2</b>

(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%. La quote-part de situation nette d'ARE détenue a une valeur nulle à la clôture 2017 : pour l'exercice 2017, un résultat des sociétés mises en équivalence négatif a été constaté pour un montant de 1 262,8 milliers d'euros.

Une charge de dépréciation pour un montant de 6 606,2 milliers d'euros a été constatée sur la valeur des titres mis en équivalence.

(2) Sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (normes IFRS 10 et 11).

(3) Société liquidée le 18 décembre 2017.

(4) La société TechnicAtome (ex-Areva TA) est entrée dans le périmètre le 29 mars 2017.

## III.3.2. Évolution du poste « Titres de participation mis en équivalence »

	31/12/2017	31/12/2016
Titres mis en équivalence au 1 <sup>er</sup> janvier	19,7	21,2
Résultat des sociétés mises en équivalence	(4,2)	4,3
Distribution de dividendes	(6,0)	(4,6)
Écart de conversion	(1,3)	(1,1)
Mouvements de périmètre <sup>(1)</sup>	87,7	(0,1)
Autres <sup>(2)</sup>	(7,1)	–
<b>TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>88,8</b>	<b>19,7</b>

(1) L'entrée dans le périmètre de la société TechnicAtome (ex-Areva TA) génère un mouvement sur ce poste de 87,7 millions d'euros.

(2) Le montant en « Autres » correspond pour (6,7) millions d'euros à la charge de dépréciation de la valeur des titres mis en équivalence de la société ARE enregistrée chez Naval Energies.

## Informations financières résumées relatives à TechnicAtome

Naval Group détient 20,26% du capital de TechnicAtome qui est spécialisé dans le domaine nucléaire.

Les états financiers résumés de TechnicAtome se présentent comme suit (établis en normes IFRS) :

Bilan résumé à 100 %	31/12/2017
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>796,6</b>
Capitaux propres retraités, part de l'entité avant résultat	152
Résultat de l'entité	35
Capitaux propres retraités, part de l'entité	187
Participations ne donnant pas le contrôle	
Autres passifs	609,6
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>796,6</b>
Trésorerie et équivalents trésorerie	567,6

Intégration dans Naval Group	
Capitaux propres retraités, part de l'entité avant résultat	152
Résultat de l'entité	35
Capitaux propres, part de l'entité	187
% de détention dans Naval Group	20,26%
<b>QUOTE-PART NAVAL GROUP</b>	<b>36,3<sup>(1)</sup></b>
Écart d'acquisition	56,8
<b>PARTICIPATION DANS LA CO-ENTREPRISE</b>	<b>93,1</b>

(1) La quote-part de résultat intégrée correspond aux trois derniers trimestres de l'année, TechnicAtome étant rentrée dans le périmètre le 29 mars 2017.

Compte de résultat à 100 %	31/12/2017
Chiffre d'affaires	372,2
Résultat opérationnel	50,1
Résultat financier	–0,4
Impôt	–14,5
Résultat net retraité	35,2
<b>Intégration dans Naval Group</b>	
Résultat net retraité, part de l'entité	35,2
Résultat avant prise de participation de Naval Group	8,2
<b>RÉSULTAT APRÈS PRISE DE PARTICIPATION DE NAVAL GROUP</b>	<b>27</b>
% de détention de Naval Group	20,26%
<b>QUOTE-PART DE RÉSULTAT DANS LA CO-ENTREPRISE</b>	<b>5,5</b>

### III.4. Stocks et en-cours

	31/12/2017	31/12/2016
Matières premières et marchandises	452,3	482,9
En-cours (hors contrats de construction)	40,2	57,0
Produits finis et semi-finis	0,0	–
<b>Valeurs brutes</b>	<b>492,5</b>	<b>539,9</b>
Dépréciations	(29,6)	(34,7)
<b>STOCKS ET EN-COURS</b>	<b>462,9</b>	<b>505,3</b>

Le changement de méthode d'estimation afférent au calcul de la dépréciation des stocks a conduit à une reprise de provision de 5,5 millions d'euros. Les en-cours ne concernent que les contrats de ventes de biens et de services (contrats comptabilisés suivant la norme IAS 18).

### III.5. Contrats de construction

	31/12/2017	31/12/2016
Contrats de construction : actif	198,8	455,1
Contrats de construction : passif	(783,1)	(550,6)
<b>CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS</b>	<b>(584,3)</b>	<b>(95,5)</b>

	31/12/2017	31/12/2016
Cumul des coûts encourus et des profits (ou pertes) comptabilisés	23 557,3	22 661,1
Facturations intermédiaires	(24 141,6)	(22 756,6)
<b>CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS</b>	<b>(584,3)</b>	<b>(95,5)</b>

Les contrats de construction font l'objet d'une comptabilisation à l'avancement technique selon les modalités décrites dans la note I.3.15 et en fonction de l'estimation la plus probable du résultat à terminaison de chaque contrat.

	31/12/2017	31/12/2016
Travaux en cours sur contrats de construction	183,8	417,0
Factures à établir sur contrats de construction	8 240,5	7 245,7
Charges constatées d'avance	0,0	(0,1)
Provisions pour pertes à terminaison	(27,3)	(4,2)
Autres provisions sur affaires	(51,9)	(41,2)
Avances et acomptes reçus sur contrats de construction	(8 004,3)	(7 019,6)
Fournisseurs sur contrats de construction (en-cours créditeurs)	(800,2)	(574,0)
Produits constatés d'avance	(125,0)	(118,9)
<b>CONTRATS DE CONSTRUCTION NETS</b>	<b>(584,3)</b>	<b>(95,5)</b>

### III.6. Clients et autres créances

	31/12/2017	31/12/2016
Clients, valeur brute	1 296,9	1 104,9
Clients, dépréciation	(13,5)	(10,2)
<b>Clients</b>	<b>1 283,4</b>	<b>1 094,7</b>
Créances fiscales (hors impôt courant)	44,8	67,0
Créances sociales	52,9	85,0
<b>Créances fiscales et sociales</b>	<b>97,7</b>	<b>152,0</b>
Charges constatées d'avance	32,6	37,5
Autres créances, valeur brute	71,6	87,3
Autres créances, dépréciation	–	–
<b>Autres créances, valeur nette</b>	<b>104,2</b>	<b>124,7</b>
<b>CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES</b>	<b>1 485,3</b>	<b>1 371,5</b>

### III.7. Capitaux propres

#### III.7.1. Capital social

Au 31 décembre 2017, 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 2017, les actions sont réparties comme suit :

	Actions ordinaires	Actions de préférence	Total	%
État français	35 047 571	300	35 047 871	62,25%
Thales	19 705 000	–	19 705 000	35,00%
FCPE Actions DCNS	1 014 882	–	1 014 882	1,80%
Actions propres	532 247	–	532 247	0,95%
<b>TOTAL</b>	<b>56 299 700</b>	<b>300</b>	<b>56 300 000</b>	<b>100%</b>

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

### III.7.2. Distribution

L'Assemblée générale ordinaire du 17 mars 2017 a décidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, d'affecter le résultat bénéficiaire en report à nouveau.

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

### III.7.3. Variations de justes valeurs des actifs et passifs financiers directement reconnus en capitaux propres

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le groupe a enregistré une baisse de 29 millions d'euros liée à l'annulation de la revalorisation des titres TechnicAtome précédemment évalués comme des titres disponibles à la vente et désormais consolidés en mise en équivalence depuis l'investissement de mars 2017.

### III.7.4. Variations de juste valeur de la réserve de couverture de flux de trésorerie

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, le groupe a enregistré une baisse de 17,1 millions d'euros de ses réserves de couverture de flux de trésorerie (baisse de 1 million d'euros en 2016).

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<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2017 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).

### III.7.5. Écarts de conversion (filiales étrangères)

Conformément à la note I.3.5, 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 Naval Group Far East (dollar singapourien – SGD), Itaguaí Construções Navais, Prosin et Naval Group BR (réal brésilien – BRL), Boustead DCNS Naval Corporation (ringgit malaisien – MYR), DCNS India (roupie indienne – INR), Naval Group Malaysia (ringgit malaisien – MYR) et Naval Group Australia Pty Ltd (dollar australien – AUD).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, la variation des réserves de conversion du groupe a baissé de 1,5 million d'euros (variation positive de 1,2 million d'euros en 2016).

### III.7.6. Actions propres

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, respectivement 29 330 et 41 149 actions propres ont été rachetées par la société Naval Group 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 I.3.18, les titres de la société Naval Group détenus par la société Naval Group Actionnariat, ou pour lesquels les porteurs possèdent une option de vente envers la société Naval Group Actionnariat, sont constatés en diminution des capitaux propres. L'impact sur les capitaux propres est de 71,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 (68,5 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Une nouvelle évaluation de la valeur de l'action du groupe ayant été publiée en avril 2017, celle-ci a été utilisée pour réévaluer la réserve d'actions propres en contrepartie des autres réserves pour (3,8) millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le groupe possède 532 247 actions propres, et les salariés porteurs d'actions possèdent une option de vente pour 1 014 882 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 seront levées au mois de décembre 2019 pour la seconde opération.

### III.7.7. 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.8. Provisions

	31/12/2016	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2017
Provisions pour indemnités de fin de carrière <sup>(1)</sup>	76,2	9,0	(3,9)		1,2	82,6
Autres provisions non courantes <sup>(2)</sup>	42,2	3,3	(15,6)		0,2	30,1
<b>Provisions non courantes</b>	<b>118,4</b>	<b>12,3</b>	<b>(19,5)</b>		<b>1,4</b>	<b>112,7</b>
Provisions pour indemnités de fin de carrière <sup>(1)</sup>	1,9	–			(1,8)	0,1
Provisions pour plan de compétitivité	2,4	–			(1,0)	1,4
Provisions pour garantie	10,8	3,2	(3,2)		(0,3)	10,5
Provisions sur contrats <sup>(3)</sup>	163,3	57,6	(84,5)		(0,1)	136,3
Provisions pour pertes à terminaison <sup>(4)</sup>	2,8	76,8	(8,4)		7,7	78,9
Autres provisions courantes <sup>(2)(5)</sup>	65,6	11,1	(4,5)	(7,7)	(18,2)	46,4
<b>Provisions courantes</b>	<b>246,8</b>	<b>148,8</b>	<b>(100,6)</b>	<b>(7,7)</b>	<b>(13,7)</b>	<b>273,6</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>365,2</b>	<b>161,1</b>	<b>(120,1)</b>	<b>(7,7)</b>	<b>(12,2)</b>	<b>386,3</b>

- (1) Le flux « Autres » des « Provisions pour indemnités de fin de carrière » est principalement composé d'un écart actuariel de (0,6) million 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 I.3.17).
- (3) Les reprises sans objet des « Provisions sur contrats » correspondent principalement au programme BPC Russie (73,7 millions d'euros). Les dotations des « Provisions sur contrats » correspondent principalement au programme Gowind® Égypte pour (35,1) millions d'euros.
- (4) Pour chaque contrat, la variation de la provision pour pertes à terminaison est comptabilisée pour son montant net. Les dotations pour « Provisions pour pertes à terminaison », correspondent principalement aux programmes Artemis et Infra SNA (respectivement (25,4) millions d'euros et (28) millions d'euros) ainsi qu'aux turbines Cape Sharp pour un montant de (10) millions d'euros et aux coûts sur Paimpol-Bréhat pour un montant de (5,6) millions d'euros (Naval Energies).
- (5) Les autres provisions courantes incluent principalement une reprise de 15,7 millions d'euros passée dans le cadre du plan d'adaptation à l'emploi (accord global de performance) (reprise non consommée pour 7,7 millions et utilisation pour 8 millions d'euros). Les autres provisions portent sur des litiges fiscaux, sociaux et fournisseurs.

	31/12/2015	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2016
Provisions pour indemnités de fin de carrière <sup>(1)</sup>	57,1	8,0	(4,0)	–	15,1	76,2
Autres provisions non courantes <sup>(2)</sup>	38,1	6,6	(1,8)	–	(0,6)	42,2
<b>Provisions non courantes</b>	<b>95,2</b>	<b>14,6</b>	<b>(5,9)</b>	<b>–</b>	<b>14,5</b>	<b>118,4</b>
Provisions pour indemnités de fin de carrière <sup>(1)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	5,6	–	(2,9)	–	–	2,8
Autres provisions courantes <sup>(2)(4)</sup>	92,1	11,4	(10,7)	(13,2)	(14,0)	65,6
<b>Provisions courantes</b>	<b>239,2</b>	<b>57,8</b>	<b>(22,1)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(15,0)</b>	<b>246,8</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>334,4</b>	<b>72,4</b>	<b>(28,0)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>365,2</b>

- (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 I.3.17).
- (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.

### III.8.1. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Au 31 décembre 2017, les provisions pour indemnités de fin de carrière pour l'ensemble du groupe s'élèvent à 82,7 millions d'euros, contre 78,1 millions d'euros au 31 décembre 2016, principalement au titre de la société Naval Group.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 1,25 % (inchangé par rapport au 31 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 2016);

• un taux d'augmentation des salaires de 2,5 % (inchangé depuis 2016).

Au 31 décembre 2017, 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 131,9 millions d'euros;
- avec un taux d'actualisation augmenté de 0,5 point, la provision pour indemnités de fin de carrière serait de 114,56 millions d'euros.

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

	2017	2016
Engagement à l'ouverture	113,0	95,5
Coût des services passés <sup>(1)</sup>	–	(3,6)
Coût des services rendus	8,1	6,9
Coût de désactualisation	1,0	1,9
Prestations servies	(1,5)	(4,2)
Variation des écarts actuariels <sup>(2)</sup>	(0,7)	16,5
<b>ENGAGEMENT À LA CLÔTURE</b>	<b>119,9</b>	<b>113,0</b>

(1) Au 31 décembre 2016, 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 (0,7) million d'euros.

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

	2017	2016
Actifs à l'ouverture	35,8	35,5
Rendement des actifs	0,4	0,7
Variation des écarts actuariels	2,5	(0,4)
<b>ACTIFS À LA CLÔTURE</b>	<b>38,7</b>	<b>35,8</b>

Les actifs, au 31 décembre 2017, étaient investis à hauteur de 59,0 % en actions, 38,7 % en obligations, 1,4 % en actifs immobiliers et 0,9 % en actifs monétaires.

La charge nette comptabilisée se décompose de la manière suivante :

	2017	2016
Coût des services rendus	(8,1)	(6,9)
Coût de désactualisation	(1,0)	(1,9)
Coût des services passés		0,7
Prestations servies	1,5	6,7
Rendement attendu des actifs	0,5	0,7
<b>CHARGE NETTE</b>	<b>(7,1)</b>	<b>(0,7)</b>

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

	31/12/2017	31/12/2016
Engagement actuariel	119,9	113,0
Juste valeur des actifs	(38,7)	(35,8)
<b>PROVISION À LA CLÔTURE</b>	<b>81,2</b>	<b>77,2</b>

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

	31/12/2017
Prestation attendue en 2018	2,5
Prestation attendue en 2019	1,7
Prestation attendue en 2020	2,1
Prestation attendue en 2021	3,8
Prestation attendue en 2022	5,0
<b>PRESTATIONS ATTENDUES POUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES</b>	

### III.8.2. 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 I.3.18. Les mesures prévues dans l'accord GPEC cessent de s'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2018, tel que mentionné dans l'avenant N°1 à l'accord UES Naval Group signé le 15 novembre 2017.

L'évolution de l'engagement des autres avantages à long terme au 31 décembre 2017 est la suivante :

	2017
Engagement à l'ouverture	42,2
Coût des services passés <sup>(1)</sup>	(15,8)
Coût des services rendus	3,0
Charge financière	1,2
Variation des écarts actuariels	–
Prestations servies	(1,1)
<b>ENGAGEMENT À LA CLÔTURE DES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME</b>	<b>29,5</b>

(1) Le coût des services passés comprend la reprise de provision GPEC pour (14,7) millions d'euros.

### III.8.3. Provisions pour risques patrimoniaux

Le solde de la provision concernant les travaux de désamiantage du site de Lorient a été totalement repris à fin décembre 2017 (16 mille euros). En ce qui concerne les opérations de travaux de désamiantage de bâtiments amiantés du site de Cherbourg, une reprise de provision a été effectuée à hauteur de 540 mille euros, ce qui porte le solde de la provision à fin décembre 2017 à 2 190 milliers d'euros.

La provision passée dans les comptes au 31 décembre 2016 pour un montant de 650 mille euros relative à la dépollution des sédiments du Scorff n'a pas évolué au cours de l'exercice

2017. Enfin, une reprise d'un montant de 55 mille euros a été effectuée pour les travaux de voirie pour transfert de blocs de Kership vers Naval Group, ce qui porte la provision à un solde de 23 mille euros à fin 2017. La provision pour risques patrimoniaux présente donc un solde de 2863 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 3474 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

### III.9. Fournisseurs et autres dettes

	31/12/2017	31/12/2016
Fournisseurs <sup>(1)</sup>	1 378,7	1 674,9
Dettes fiscales (hors impôt courant)	73,2	73,1
Dettes sociales	247,1	243,6
Produits constatés d'avance	21,9	13,8
Autres dettes	84,6	160,9
<b>FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES</b>	<b>1 805,5</b>	<b>2 166,3</b>

(1) La baisse du poste « Fournisseurs » est due à l'impact du retraitement des contrats de construction chez Naval Group SA.

## IV. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

### IV.1. 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 Naval Group effectuée par un groupe d'experts indépendants (niveau 2).

## IV.1.1. Juste valeur et classement des actifs financiers

	Prêts et créances au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2017	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Investissements	–	–	27,7	27,7	(29,0)	
Prêts, part non courante	0,1	–	–	0,1	–	
Instruments de couverture, part non courante	–	0,0	0,2	0,2	10,6	
Titres de placements	–	92,0	–	92,0	–	(1,7)
Autres actifs financiers non courants	–	–	–	–	–	
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>0,1</b>	<b>92,0</b>	<b>27,9</b>	<b>120,0</b>	<b>(18,4)</b>	<b>(1,7)</b>
Clients	1 283,4	–	–	1 283,4	–	
Prêts, part courante	–	–	–	–	–	
Instruments de couverture, part courante	–	1,8	4,4	6,2	4,8	(1,8)
Titres de placements	–	231,0	–	231,0	–	1,4
Autres actifs financiers courants	1,6	–	–	1,6	–	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	–	2 475,2	–	2 475,2	–	(0,6)
<b>Actifs financiers courants et clients</b>	<b>1 285,0</b>	<b>2 708,0</b>	<b>4,4</b>	<b>3 997,4</b>	<b>4,8</b>	<b>(1,0)</b>

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

La ligne des « Investissements » inclut l'annulation de la revalorisation des titres TechnicAtome à la clôture de l'exercice pour (29) millions d'euros.

La ligne des « Autres actifs financiers non courants » comprend principalement les produits de taux dont l'échéance est supérieure à 12 mois, ainsi que les sommes nanties dans le cadre de l'ORS (cf. note V.3.2).

## IV.1.2. Juste valeur et classement des passifs financiers

	Emprunts et fournisseurs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2017	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Emprunts, part non courante	0,7	–	–	0,7	–	–
Instruments de couverture, part non courante	–	0,1	–	0,1	–	0,3
Titres de placements	–	–	–	–	–	–
Autres passifs financiers non courants		51,5	–	51,5	–	
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>0,7</b>	<b>51,6</b>	<b>–</b>	<b>52,3</b>	<b>–</b>	<b>0,3</b>
Fournisseurs	1 378,7	–	–	1 378,7	–	–
Emprunts, part courante	–	–	–	–	–	–
Instruments de couverture, part courante	–	0,2	–	0,2	–	0,3
Autres passifs financiers courants	5,4	19,9	–	25,3	–	
<b>Passifs financiers courants et fournisseurs</b>	<b>1 384,1</b>	<b>20,1</b>	<b>–</b>	<b>1 404,2</b>	<b>–</b>	<b>0,3</b>

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 1.

En effet, les conditions limitatives de revente des actions Naval Group 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 Naval Group détenues par les salariés sont toutes levées à compter du mois de novembre 2016 au titre de la seconde opération.

#### IV.1.3. 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 2017 et leur pays d'enregistrement pour les sociétés étrangères) :

	31/12/2017	31/12/2016
Sofema SA (10 %)	6,6	6,3
Odas SA (9 %)	2,7	2,7
Sofresa SA (7 %)	–	–
TechnicAtome (ex-Areva TA) (20,26 %) <sup>(1)</sup>	–	32,6
FCPR Sécurité (13 %)	0,8	0,9
FCPR Financière de Brienne 1 (6 %)	0,5	0,5
FCPR Financière de Brienne 2 (10 %)	1,6	1,6
Atalaya (31,7 %)	3,1	2,8
Naval Group Canada (100 %) <sup>(2)</sup>	1,3	1,3
Autres <sup>(3)</sup>	11,1	0,6
<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>27,7</b>	<b>49,2</b>

(1) Naval Group détient la société TechnicAtome selon la méthode de la mise en équivalence. Les titres TechnicAtome ne sont plus classés en investissements mais en titres mis en équivalence.

(2) Les titres Naval Group Canada sont des titres non consolidés détenus via Naval Group Participations. La filiale Naval Group Canada est non significative.

(3) Le montant est composé de 15,5 millions d'euros chez Naval Energies (prêts entre les sociétés OpenHydro et ARE) et de (4,7) millions d'euros de dépréciation sur bon de souscription d'actions chez Naval Group SA.

## IV.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2017	31/12/2016
Équivalents de trésorerie	2 180,6	2 054,6
Trésorerie	294,6	247,3
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>2 475,2</b>	<b>2 301,9</b>
Concours bancaires	–	–
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>2 475,2</b>	<b>2 301,9</b>

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 3 mois ou comprenant une option de sortie inférieure à 3 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.3. Autres passifs

Le poste « Autres passifs » est principalement composé de produits constatés d'avance non courant pour un montant de 22,0 millions d'euros.

### IV.4. Gestion des risques

#### IV.4.1. 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.

	31/12/2015	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2016	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2017
Dépréciation des créances clients	11,6	0,9	(2,6)	0,2	10,2	4,1	(0,7)	0,0	13,5

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.

#### IV.4.2. 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.

#### IV.4.3. 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 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 5 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.

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Contrats d'achat à terme</b>		
Dollar américain (USD)	37,3	66,8
Livre sterling (GBP)	3,5	3,0
Real brésilien (BRL)	0	1,9
Dollar néo-zélandais (NZD)		–
Ringgit malaisien (MYR)	4,0	7,5
<b>Contrats de vente à terme</b>		
Dollar américain (USD)	7,0	11,7
Livre sterling (GBP)	0	0,2
<b>Options d'achat</b>		
Livre sterling (GBP)	0	1,9
<b>Options « tunnel »</b>		
Real brésilien (BRL)	0	1,0

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.

#### IV.4.4. Risque de taux

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

## V. AUTRES INFORMATIONS

### V.1. Détails du tableau des flux de trésorerie

#### V.1.1. Variation du besoin en fonds de roulement

	2017	2016
Diminution (augmentation) nette des stocks	36,9	(18,5)
Diminution (augmentation) nette des clients	(188,9)	588,0
Diminution (augmentation) nette des avances et acomptes versés	79,2	235,9
Augmentation (diminution) nette des autres créances	97,8	34,9
Diminution (augmentation) nette des contrats de construction	364,0	825,0
Augmentation (diminution) nette des fournisseurs	(268,8)	(190,8)
Augmentation (diminution) nette des avances et acomptes reçus	(140,7)	(735,1)
Augmentation (diminution) nette des autres dettes	(76,2)	(914,6)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(96,7)</b>	<b>(175,4)</b>

#### V.1.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2017	2016
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(28,4)	(34,1)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(68,7)	(72,3)
<b>Acquisitions de la période</b>	<b>(97,1)</b>	<b>(106,4)</b>
Décalage de décaissement	(3,6)	(3,1)
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>(100,7)</b>	<b>(109,5)</b>

#### V.1.3. Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2017	2016
Cessions d'immobilisations incorporelles	–	–
Cessions d'immobilisations corporelles	1,0	1,7
<b>Cessions de la période</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>
<b>Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>1,0</b>	<b>1,7</b>

## V.2. 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.

### V.2.1. Transactions réalisées avec l'État français et les entités publiques

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le groupe a réalisé 64,5 % de son chiffre d'affaires avec l'État français et les entités publiques (61,7 % de son chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2016).

### V.2.2. Transactions réalisées avec des parties liées (hors État français et entités publiques)

	2017	2016
<b>Ventes</b>		
Part non contrôlée dans les sociétés mises en équivalence	43,3	44,8
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	–	–
Autres (Eurotorp et Euroslat)	12,3	16,2

### V.2.3. Créances et dettes vis-à-vis des parties liées (hors État français et entités publiques)

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Créances opérationnelles<sup>(1)</sup></b>		
Sociétés mises en équivalence	26,2	7,9
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	–	–
Autres (Eurotorp et Euroslat)	8,8	14,4
<b>Dettes opérationnelles<sup>(2)</sup></b>		
Sociétés mises en équivalence	6,1	2,8
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	–	–
Autres (Eurotorp)	7,9	13,7
<b>Passifs financiers<sup>(3)</sup></b>		
Sociétés mises en équivalence	–	–
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	56,8	55,6
Autres	–	–

(1) Les autres créances opérationnelles sont principalement constituées de créances vis-à-vis des sociétés suivantes : Eurotorp, Horizon, Eurosnav, 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.

#### V.2.4. 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 quelques activités exercées par les sociétés TNF (fusion au 1<sup>er</sup> 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'offres 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 7 ans, reconductible tacitement par périodes de 5 ans.

#### V.2.5. 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 2016 et le 31 décembre 2017 sont les suivants :

	2017	2016
Rémunérations fixes	2,3	2,9
Rémunérations variables	1,1	1,3
Avantages en nature et autres	0,1	0,6
Charges patronales	1,4	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>4,9</b>	<b>6,6</b>
Personnes concernées	9	11

## V.3. Engagements hors bilan

### V.3.1. 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.

	31/12/2017	31/12/2016
Garanties de restitution d'acomptes <sup>(1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)</sup>	341,3	332,8
Garanties de bonne fin <sup>(1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)</sup>	244,9	329,4
Garanties de dispenses de retenue de garantie	24,6	18,9
Autres garanties données <sup>(9)</sup>	41,8	12,9
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>652,6</b>	<b>694,0</b>

- (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 167 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 2017, le montant des garanties bancaires émises s'élève à 126,8 millions d'euros.
- (4) Dans le cadre d'un ensemble de contrats de vente conclus par la société Itaguaí 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 2017, 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 11,6 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.
- (9) Dans le cadre de l'offre réservée aux salariés d'actions de Naval Group, 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 29 millions d'euros. Conformément à la note I.3.19, ces comptes à terme ont été classés en actifs financiers non courants.

L'échéancier au 31 décembre 2017 est le suivant :

	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Garanties de restitution d'acomptes	201,2	140,1	–
Garanties de bonne fin	101,5	119,0	24,4
Garanties de dispenses de retenue de garantie	24,6	–	–
Autres garanties données	1,5	37,7	2,6
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS</b>	<b>328,8</b>	<b>296,8</b>	<b>27,0</b>

	31/12/2017	31/12/2016
Garanties de restitution d'acomptes	94,5	115,1
Garanties de bonne fin	98,3	109,7
Garanties de dispenses de retenue de garantie	1,8	1,4
Autres garanties reçues	27,2	26,7
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>221,8</b>	<b>252,9</b>

L'échéancier au 31 décembre 2017 est le suivant :

	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Garanties de restitution d'acomptes	22,4	14,5	57,6
Garanties de bonne fin	31,8	32,0	34,5
Garanties de dispenses de retenue de garantie	1,7	0,1	–
Autres garanties reçues	2,3	24,9	–
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>58,2</b>	<b>71,5</b>	<b>92,1</b>

#### 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 2017 est le suivant :

	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Redevances	15,1	3,9	10,6	0,6
Locations immobilières	87,1	15,4	52,0	19,7
Locations mobilières	15,1	8,3	6,6	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>117,3</b>	<b>27,6</b>	<b>69,2</b>	<b>20,5</b>

### V.3.2. Autres engagements

#### Engagements donnés

Au 31 décembre 2017, les engagements fermes d'investissements s'élèvent à 82,6 millions d'euros (48,4 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Naval Group (ex-DCNS) s'est engagé, à titre principal en faveur des autres associés de la société Naval Energies et à titre subsidiaire en faveur de cette dernière, à se substituer au financement bancaire *via* des avances en compte courant dès lors que ledit financement n'aurait pas été obtenu en tout ou partie par Naval Energies (ex-DCNS Energies). L'engagement souscrit par Naval Group ne saurait excéder le montant du financement bancaire tel qu'arrêté à la somme de 40 millions d'euros.

#### 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.4. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

# VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2017

MAZARS  
Tours Exaltis  
61, rue Henri-Regnault  
92075 Paris-la Défense Cedex  
SA au capital de 6 320 000 euros  
784 824 153 RCS Nanterre  
Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit  
Membre du réseau Ernst & Young Global Limited  
Tour First – TSA 14444  
92037 Paris-la Défense Cedex  
SAS à capital variable  
344 366 315 RCS Nanterre  
Commissaire aux Comptes  
Membre de la compagnie régionale de Versailles

À l'Assemblée générale de la société Naval Group,

## I. OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Naval Group relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

## II. FONDEMENT DE L'OPINION

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## III. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

La note I-3 « Règles et méthodes comptables – Recours à des estimations – Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats de constructions 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 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 I.3 « Règles et méthodes comptables – Recours à des estimations – Évaluation des actifs », I.3.9 « Règles et méthodes comptables – Immobilisations incorporelles », I.3.13 « Règles et méthodes comptables – Dépréciation des actifs immobilisés » et III.2 « Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés précisent que votre groupe a procédé à un test de dépréciation annuel sur les actifs immobilisés 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 notes I.3.21 « Règles et méthodes comptables – Impôts sur le résultat » et II.4.3 « Impôts différés au bilan », la recouvrabilité des impôts différés actifs a été appréciée sur la base des données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis pour chacun des périmètres fiscaux considérés, sous le contrôle de la Direction du groupe.

## IV. VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

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 du Conseil d'administration.

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

## V. RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## VI. RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permette de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime

suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Paris-la Défense, le 28 février 2018

Les Commissaires aux Comptes

**MAZARS**

Michel Barbet Massin



**ERNST & YOUNG Audit**

Jean-François Ginies



Conseil d'administration du 28 février 2018

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

## I. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Naval Group s'inscrit dans une démarche de progrès continu depuis 10 ans dans le domaine extra-financier. Cette démarche se construit en appui de textes internationaux reconnus tels que le Pacte mondial des Nations unies, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les principes directeurs de l'OCDE, la GRI, la norme ISO 26000...

Les résultats obtenus en 2017 témoignent de cet engagement.

**Pacte mondial :** Naval Group adhère au Pacte mondial des Nations unies depuis 2014 et a participé en avril 2017 à la « revue par les pairs ». Les actions menées par le groupe lui ont permis d'être reconnu pour la troisième année consécutive au niveau *Global Compact Advanced*. Seules une soixantaine d'entreprises en France ont ce niveau de reconnaissance. **Cet objectif sera poursuivi pour les trois prochaines années 2018-2020.**

Un outil de référence témoigne des progrès réalisés.

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

L'autoévaluation réalisée début 2017, vérifiée par l'agence de notation, dans six domaines (gouvernance, comportements sur les marchés, environnement, droits humains, ressources humaines, engagement sociétal) a permis de constater une évolution positive et reconnue. Une nouvelle notation extra-financière sollicitée, dont les résultats seront connus au cours du premier trimestre 2018, a démarré fin 2017.

**Cet objectif sera poursuivi pour les trois prochaines années 2018-2020.**

Les résultats obtenus dans quelques domaines :

1. éthique, *compliance* et gouvernance ;
2. relations fournisseurs ;
3. environnement ;
4. social.

### I.1. ÉTHIQUE, COMPLIANCE ET GOUVERNANCE

L'engagement de Naval Group en matière d'éthique et de responsabilité sociale d'entreprise, de *compliance*, de gouvernance est inscrit dans le *Blue Book* qui constitue un référentiel du groupe.

**Référentiel éthique :** ce référentiel prend en compte une cartographie d'une trentaine de risques (intégrant les textes législatifs récents sur la transparence de la vie économique et le devoir de vigilance) qui permettent de couvrir les manquements :

- au respect de la personne ;
- au respect des biens de l'entreprise (matériels et immatériels) ;
- au respect des règles du commerce international.

Ce référentiel éthique donne lieu à des audits externes indépendants régulièrement. Un quatrième audit aura ainsi lieu fin 2018.

En 2017, Naval Group a fait le choix :

- de s'engager dans le respect des normes de lignes directrices ISO 19600 et ISO 20400 afin d'accompagner le développement de ses activités à l'international ;
- de consolider son plan de vigilance sur la *supply chain* (ex. : fournisseurs, sous-traitants...).

**Programme d'intégrité *compliance* :** en 2017, Naval Group a poursuivi et amplifié son effort de renforcement de son dispositif de *compliance* pour le mettre à jour des meilleurs standards nationaux et internationaux, et notamment 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**

Malaisie : Naval Group s'est engagé dans 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. Un protocole d'accord a été signé en mars 2017 entre UPNM, ECN et Naval Group lors du salon de défense LIMA 2017 à Langkawi (Malaisie).

Brésil : Naval Group a soutenu un projet de modernisation d'installations de l'Arsenal de la marine brésilienne (AMRJ – Arsenal da Marinha do Rio de Janeiro). Initié en 2014, Naval Group a mis son expertise à disposition de la marine brésilienne en proposant des concepts et amenant ses conseils et son soutien à la réalisation de la modernisation du système de mise en eau du bassin principal de l'arsenal de la marine de Rio.

La direction du Contrôle export a poursuivi ses actions d'accompagnement des opérationnels (programmes, commerce, achats) et de formation du personnel. Elle a notamment dédié des ressources à des audits ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des documents et des comptes rendus adressés à l'administration française, conformément à la réglementation du contrôle des exportations de matériels de guerre. Elle a également développé des outils de communication interne sur les activités de contrôle export.

Le renforcement des relations entre Naval Group et la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) s'est concrétisé par l'intégration de Naval Group dans le Service grands comptes de la DGDDI. Ce positionnement permet une plus grande fluidité des échanges d'informations et dans le traitement de dossiers spécifiques liés à la nature des activités du groupe. Des audits internes en 2017 (qui se poursuivront en 2018) ont permis de lancer des plans d'actions visant à préparer méthodiquement le renouvellement de la certification Opérateur économique agréé (OEA) du groupe obtenue en 2014.

**Conseil d'administration** : Naval Group applique 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<sup>er</sup> 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.

## I.2. FOURNISSEURS : UNE DÉMARCHE DE RECHERCHE DE COMPÉTITIVITÉ PARTAGÉE

**Sondage éthique des affaires** : Naval Group 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 Naval Group 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** : Naval Group a poursuivi en 2017 le déploiement des évaluations des performances RSE des fournisseurs de son panel cible, constitué de 1 200 fournisseurs, avec comme objectif d'avoir la totalité des fournisseurs de ce panel engagés dans le processus d'évaluation à fin 2017. Pour mener cette opération, Naval Group s'appuie sur deux cabinets spécialisés du domaine. Le résultat des évaluations RSE sera intégré dès 2018 dans l'évaluation globale des performances des fournisseurs.

**Label Relations fournisseurs et achats responsables, renouvellement de la démarche en 2017** : Naval Group a obtenu le label Relations fournisseur responsables en décembre 2014. Ce label, délivré par la Médiation des entreprises pour une durée de 3 ans, récompense les organisations ayant mis en place des pratiques d'achat responsables, contribuant fortement de ce fait au renforcement des filières industrielles. 2017 a vu la convergence des exigences du label et les préconisations de la norme ISO 20400 « achats responsables ». Naval Group a affiché en 2017 la volonté de rallier la démarche ISO 20400. De ce fait, le groupe s'est de nouveau porté candidat au renouvellement du label, qui est devenu le label des Relations fournisseurs et achats responsables. Le comité d'attribution piloté par la Médiation des entreprises a octroyé en décembre 2017 ce label à Naval Group. Cette distinction récompense ainsi les actions menées par Naval Group depuis de nombreuses années quant à la mise en place de relations responsables avec ses fournisseurs.

## I.3. ENVIRONNEMENT : UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Déploiement d'une politique qualité, sécurité et environnement (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, 2016 et 2017 de la certification du système de management global QSE de Naval Group pour les référentiels ISO 9001, 14001, OHSAS 18001.

Réduction de l'impact des activités de Naval Group 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 Naval Group 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.

## I.4. SOCIAL : NAVAL GROUP, UN ACTEUR SOCIAL ENGAGÉ

L'année 2017 se caractérise par une forte activité sur l'emploi avec l'augmentation significative des recrutements et des mobilités dans les activités opérationnelles. L'activité sociale a également été importante avec la signature et la mise en œuvre des accords sur l'organisation du temps de travail, sur l'évolution professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

**Emploi** : Naval Group a pourvu 2279 postes – dont 715 en mobilité et 1564 en recrutement. Le nombre de recrutements en CDI a plus que doublé en 2017 (1 117 pour 524 en 2016). Les effectifs présents à l'international sont de 525, dont 344 locaux et 181 expatriés. Le plan d'adaptation de l'emploi se traduit par la suppression de 487 postes, dont 109 au titre des mesures de départs volontaires prévues à l'accord.

**Compétences** : la politique en matière d'évolution professionnelle se poursuit avec la mise en place des postes repères et une nouvelle classification portée par l'accord sur l'évolution professionnelle. Le nouvel accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences signé le 11 avril 2017 met en place notamment un observatoire paritaire des métiers au niveau du groupe.

**Relations employeur/employés** : l'accord d'entreprise signé le 11 avril 2017 a revu les règles en matière d'organisation du temps de travail (titre 4) et les règles d'évolution professionnelle (titre 3). Les règles en matière de retraite et prévoyance font l'objet d'un accord groupe signé le 1<sup>er</sup> juin 2017. Naval Group a proposé aux organisations syndicales un pacte industriel et social dans lequel l'entreprise s'engage sur sept axes à réaliser d'ici à 2020.

Au dernier trimestre, des discussions ont été ouvertes sur un nouvel accord portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et un sur la prise en compte des personnes en situation de handicap.

**Santé et sécurité au travail** : Les résultats 2017 montrent une légère diminution du TF1 (accidents avec arrêts) qui était en nette augmentation en 2016, accompagnée par une diminution du nombre de jours d'arrêt. 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 près de 70 % des accidents avec arrêt survenus en 2017.

**Formation et éducation** : les équipes RH formation et de Naval Group University continuent d'axer leur action sur une optimisation de l'efficacité des formations proposées tout en en diminuant le coût. Les orientations de formation sont définies pour 3 ans autour des orientations stratégiques du groupe, des évolutions anticipées des compétences métier et des politiques d'entreprise. Le plan annuel de formation vise 50 % de formation cœur de métier et 10 % pour les formations permettant d'habiliter les collaborateurs. Naval Group consolide sa présence et sa visibilité au sein des écoles avec plus de 110 actions organisées en 2017. Naval Group s'inscrit dans le projet « Naval Campus », qui vise à fédérer les entreprises (Naval Group, STX, Piriou, CMN), les acteurs de la formation et les régions (Normandie, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire) pour mieux répondre aux besoins de compétence dans la filière navale.

**Diversité et égalité des chances** : l'engagement en faveur des jeunes se traduit par le recrutement de 120 d'entre eux à l'issue de leur contrat en alternance. L'accord contrat de génération a été signé en 2017, poursuivant la politique volontariste de recrutement de jeunes de moins de 30 ans et de maintien dans l'emploi des seniors au-delà de 50 ans. Un accord favorisant la diversité et relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à l'emploi des personnes en situation de handicap est en discussion fin 2017. La signature de l'accord est prévue en février 2018.

Bilan 2017	Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020		
<b>Gouvernance et responsabilité économique</b>			
Formation des CODIR des principales directions de l'entreprise, notamment direction du Commerce international	Nouvelle diffusion du guide actualisé des comportements éthiques à tous les commerciaux dès sa parution		
Réalisation d'un premier exercice de gestion de crise éthique en novembre 2017	Réalisation d'un exercice de crise éthique à l'international		
Naval Group a réalisé mi-2017 la troisième phase de son programme e-learning sur les thèmes de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise (ERSE)	Actions de sensibilisation/ Formation ERSE en France et à l'international	Développement du plan de vigilance	
<p>Pour la quatrième année, Naval Group vise la qualification au niveau <i>Advanced</i> de sa communication sur le progrès (COP) exigée par le <i>Global Compact</i> des Nations unies. Le niveau <i>Advanced</i> est le plus haut niveau de différenciation des COP du <i>Global Compact</i>.</p>			
Mise à jour du référentiel éthique	Poursuite de la mise à jour du référentiel éthique		
<p>Conformément à la loi Sapin II : renforcement du dispositif de <i>compliance</i> groupe basé sur un référentiel diffusé à l'ensemble des collaborateurs. Ce référentiel est défini par un Code de conduite <i>compliance</i>, traduit en 4 langues, préfacé par le PDG et par un code de conduite fournisseurs</p>	<p>Dispositif expliqué et code de conduite <i>compliance</i> disponible <i>via</i> le site Internet du groupe ainsi que sur l'intranet</p> <p>Le règlement intérieur de chaque site prévoit un renvoi au code de conduite + distribution à tous les nouveaux arrivants</p>	<p>Suivi des recommandations de l'Agence française anti-corruption (AFA)</p> <p>Traduction du référentiel dans toutes les langues des pays où Naval Group conduit des activités</p> <p>Production d'un guide des bonnes pratiques éthique et <i>compliance</i> pour l'ensemble des collaborateurs du groupe</p>	<p>Adhésion et participation au cercle Éthique des affaires</p> <p>Participation régulière à des groupes de travail avec des associations professionnelles afin de faire de Naval Group un acteur en pointe dans les domaines RSE et <i>compliance</i> en France et à l'international (MEDEF, IFBEC, CEA, etc.)</p>

Bilan 2017

Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020

**Gouvernance et responsabilité économique**

<p>Accent mis sur la prévention de la corruption sous toutes ses formes au sein du groupe, action encadrée par des procédures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procédure d'entrée en relation d'affaires avec des tiers désignés ;</li> <li>• procédure cadeaux, repas, invitations et autres marques d'hospitalité ;</li> <li>• procédure mécénat et sponsoring</li> </ul>	<p>Les procédures sont accessibles <i>via</i> le portail BMS et sur l'intranet à tous les collaborateurs qui devront s'en prévaloir dans leurs relations avec les tiers</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcer les vérifications préalables liées à l'entrée en relation d'affaires avec un tiers ;</li> <li>• établir une traçabilité et davantage de transparence dans les pratiques d'affaires des collaborateurs</li> </ul>	<p>Pour chaque filiale ou joint-venture à l'étranger : mise en place d'un dispositif de <i>compliance</i> et de procédures adaptées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au contexte spécifique à chaque entité ;</li> <li>• aux évolutions des obligations légales liées à la législation locale ;</li> <li>• à la cartographie des risques identifiés</li> </ul>	<p>Obtenir la certification AFAQ ISO 37001</p>
<p>Constitution, sur décision du Président-Directeur général (PDG), d'une direction Éthique, <i>Compliance</i> et Gouvernance Groupe (DECG) chargée d'élaborer et de faire appliquer la politique de conformité Naval Group et les bonnes pratiques en matière d'éthique des affaires dans l'ensemble du groupe</p> <p>Nomination en mars 2017 d'un réseau de <i>Compliance Officers</i> et de relais éthique répartis dans l'ensemble des sites, filiales et directions du groupe (environ 40 personnes)</p>	<p>Nomination d'un <i>VP-Group Chief Ethics, Compliance &amp; Governance Officer</i> en mars 2017 disposant d'une délégation de pouvoirs et de responsabilité du PDG</p> <p>1 équipe de 8 équivalents temps plein (ETP)</p>	<p>Création d'un poste repère dédié à l'éthique et à la <i>compliance</i> afin de valoriser les métiers de la <i>compliance</i></p> <p>Nomination d'un adjoint du <i>Group Compliance Officer International</i></p> <p>Professionnaliser les <i>Compliance Officers</i> en poursuivant les sessions de formation et l'organisation de réunions mensuelles</p> <p>Pérenniser un poste de stagiaire ou d'alternant</p>	<p>Permettre une autonomie progressive des <i>Compliance Officers</i> des sites une fois leur expertise établie</p>
<p>Cartographie des risques de <i>compliance</i> réalisée afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de classer les activités, les processus et les tierces parties (clients, fournisseurs, partenaires, agents) en fonction du niveau de risque auxquels ils sont exposés ;</li> <li>• de mettre en place les actions nécessaires pour limiter l'exposition du groupe à ces risques</li> </ul>	<p>85 entretiens réalisés en 2017</p> <p>Définition de zones d'action prioritaires</p> <p>Rapprochement avec la direction des Achats pour catégoriser les fournisseurs à risque et insérer des critères de <i>compliance</i> dans les questionnaires de préqualification</p>	<p>Mise à jour annuelle de la cartographie des risques</p> <p>Poursuivre les entretiens et définition de cibles prioritaires</p> <p>Mise en place d'une solution informatique dédiée avec un fournisseur externe permettant d'effectuer des vérifications en temps réel auprès des fournisseurs et partenaires</p> <p>Constitution d'une base de « fiches pays » synthétisant les obligations légales liées à chaque pays à la disposition des <i>Compliance Officers</i></p>	

Bilan 2017		Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020	
<b>Gouvernance et responsabilité économique</b>			
<p><i>Tone from the top</i> : formation et mobilisation des membres du COMEX du groupe aux thématiques éthique et <i>compliance</i></p>	<p>Formations réalisées auprès des membres du COMEX</p> <p>Interviews du PDG et de membres du COMEX diffusées sur l'intranet et sur le site Internet</p> <p>Association des membres du COMEX à la journée de l'éthique et de la <i>compliance</i> organisée le 8 décembre 2017</p>	<p>Poursuivre la sensibilisation des membres du COMEX aux thématiques éthique et <i>compliance</i></p> <p>Prévoir d'autres interviews mettant à contribution le PDG, notamment pour présenter les résultats obtenus</p>	<p>Participation active des membres de la Direction du groupe à la diffusion de messages à destination de tous les collaborateurs</p>
<p>Depuis juin 2017, réalisation d'analyses de risque systématiques et, le cas échéant, de <i>due diligence</i> pour les projets de partenariats et fusions-acquisitions réalisés par le groupe en France et à l'étranger</p> <p>Renforcement des clauses éthique et <i>compliance</i> dans tous les contrats engageant Naval Group avec des tiers</p>	<p>Réalisation par DECG de <i>Compliance Risk Assessments</i> sur la base d'investigations internes et externes préalablement à la signature de contrats : plus de 15 projets évalués en 2017</p> <p>Mise en place d'un questionnaire de <i>due diligence</i> à envoyer aux tiers à risque</p> <p>Participation de DECG au Comité partenariats et au Comité stratégique</p>	<p>Élaboration d'une nouvelle procédure pour les projets de partenariats et fusions acquisitions définissant le rôle de DECG au cours des étapes de validation des projets</p> <p>Mise à jour du code de conduite des fournisseurs</p>	<p>Protéger le groupe et ses parties prenantes des éventuels risques judiciaires et réputationnels liés à des partenariats et fusions-acquisitions</p> <p>Organiser un rapprochement systématique lorsque cela est possible avec les équipes <i>compliance</i> du futur partenaire afin de faciliter l'échange d'informations</p>
<p>Mise en place d'une traçabilité des cadeaux, invitations et marques d'hospitalité donnés ou reçus, et des liens avec des associations professionnelles grâce au développement du logiciel de <i>compliance</i></p>	<p>Le logiciel de <i>compliance</i> est accessible à l'ensemble des collaborateurs <i>via</i> le portail d'application IT dont le lien est disponible sur la page d'accueil de l'intranet</p> <p>81 déclarations faites depuis l'ouverture de l'application</p>	<p>Mieux faire connaître le logiciel</p> <p>Mise à jour du logiciel <i>compliance</i> visant à améliorer ses fonctionnalités en fonction des retours recueillis par les utilisateurs : simplification de certaines démarches et informations demandées</p> <p>Augmenter le nombre de déclarations faites par les collaborateurs chaque année</p>	<p>Assurer des contrôles et audits réguliers visant à s'assurer que les collaborateurs respectent la procédure</p> <p>Extension du logiciel aux actions de mécénat et sponsoring</p> <p>Améliorer la visibilité du logiciel afin de le faire connaître à tous les collaborateurs</p>
<p>Mise en place d'une ligne d'alerte confidentielle et sécurisée : <a href="mailto:ethics@naval-group.com">ethics@naval-group.com</a>, diffusée et mise à la disposition de l'ensemble des collaborateurs afin de pouvoir faire remonter à DECG tout comportement inapproprié</p>	<p>Vaste plan de communication mis en place pour promouvoir ce dispositif en interne et en externe (journée du 8 décembre, Flash Info, carte de visite Alerte, intranet)</p> <p>Élaboration d'une procédure spécifique visant à renforcer la confidentialité du traitement des alertes et à renforcer l'indépendance et les moyens de ses acteurs</p>	<p>Redéfinition du rôle du Comité éthique (CERSE) et renouvellement de ses membres</p> <p>Professionnalisation de commissions d'enquête afin de garantir leur indépendance</p> <p>Harmonisation des procédures existantes avec la direction des Ressources humaines</p> <p>Publication d'un guide pratique de l'utilisation de l'alerte professionnelle Naval Group</p>	<p>Mener des actions régulières afin de faciliter la prise de parole et la confiance des collaborateurs</p> <p>Faire connaître la ligne d'alerte à tous, communication régulière sur le sujet</p>

Bilan 2017		Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020	
<b>Gouvernance et responsabilité économique</b>			
<p>Organisation de formations spécifiques des <i>Compliance Officers</i> France + filiales à l'étranger</p> <p>Déplacements de DECG dans les principales filiales du groupe : Singapour, Malaisie, Brésil, Chili, en novembre 2017</p> <p>Formations et présentation des activités de DECG auprès des directions les plus exposées : Ressources humaines (RHO), Commerce international (DCI), Audit et Risques (DAR)</p>	<p>Formations plus larges visant un panel de collaborateurs les plus exposés : 863 personnes sensibilisées ou formées en 2017</p> <p>Mise à disposition d'un glossaire éthique et <i>compliance</i> dans l'intranet du groupe et en format papier</p>	<p>Renouvellement du programme de e-learning disponible en ligne (2018)</p> <p>Formations présentielle prévues en 2018 par métier</p>	<p>Formation continue des membres de la DECG : participation à des colloques et DU universitaires + sessions de formation d'un cabinet externe : EY</p> <p>Organisation d'un séminaire DECG + membres du réseau <i>Compliance Officers</i> + relais éthique afin de renforcer une « communauté éthique et <i>compliance</i> »</p>
<p>Organisation d'événements d'information et de sensibilisation des salariés</p>	<p>Organisation d'une journée de l'éthique et de la <i>compliance</i> dans l'ensemble du groupe à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre la corruption (2017) et de la Journée des droits humains</p> <p>Mise à jour des contenus des sites intranet et Internet</p> <p>Organisation de session d'information au siège concernant le harcèlement au travail en coopération avec RHO, le 22 novembre 2017</p>	<p>Maintenir à jour les supports d'information</p> <p>Développer les sessions d'information et de sensibilisation dans tous les sites du groupe et varier les thèmes</p>	<p>Animation de sessions questions-réponses</p> <p>Organisation de rencontres informelles avec les collaborateurs sous forme de petits déjeuners de la <i>compliance</i> ou de rencontres ponctuelles</p>
<p>Mise en place d'une procédure d'audit et d'autocontrôle du dispositif <i>compliance</i> au niveau du groupe par DECG</p>	<p>Élaboration d'un plan d'audit pour les sites et filiales du groupe basé sur un questionnaire d'autocontrôle interne envoyé régulièrement aux <i>Compliance Officers</i> afin de contrôler la bonne mise en application des politiques développées par DECG</p> <p>Actions d'audit communes avec la DAR dans des directions et dans une filiale du groupe</p>	<p>Mise en place de contrôles internes à plus large échelle évaluant l'application et la compréhension par les collaborateurs du dispositif de <i>compliance</i> dans les directions, filiales et sites jugés prioritaires : définition d'objectifs à atteindre en vue d'un prochain contrôle</p> <p>Application de sanctions disciplinaires en cas d'infraction avérée</p>	<p>Poursuivre et renforcer la coopération avec la DAR dans le cadre de missions d'audit afin de définir des objectifs d'amélioration précis et quantifiés</p>
<p>Poursuite des évaluations systématiques des performances RSE des fournisseurs du panel de Naval Group en s'appuyant sur des acteurs externes au groupe</p>	<p>900 fournisseurs ont été impliqués dans le processus d'évaluation</p>	<p>Poursuite des évaluations des performances RSE des fournisseurs du panel de manière à avoir le plus grand taux de couverture possible</p> <p>Prise en compte du résultat de ces évaluations dans l'évaluation annuelle globale des fournisseurs stratégiques et majeurs</p> <p>Systématisation de la mise en place de plans d'amélioration en cas de note RSE insuffisante</p>	

Bilan 2017		Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020
<b>Gouvernance et responsabilité économique</b>		
		Élargissement progressif du dispositif d'évaluation des performances RSE aux fournisseurs des filiales pilotées par Naval Group
Poursuite du déploiement du plan PME de Naval Group		Renforcement des actions de développement, augmentation du nombre de plans mis en place
Décision du groupe de se mettre en conformité avec les recommandations de la norme ISO 20400 achats responsables	Obtention du label Relations fournisseurs et achats responsables (convergence du label Relations fournisseur responsables et de la norme ISO 20400 en 2017)	Mise en place du plan d'action défini par Naval Group visant à renforcer son implication dans le développement des achats responsables
Identification des actions complémentaires à mettre en place pour être en conformité avec la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin II		Définition du plan d'action correspondant et mise en place de celui-ci
Création de la filiale Naval Energies avec l'arrivée en 2017 des nouveaux actionnaires		
Mise en place des instances de gouvernance : conseils d'administration, comités (offre, audits et risque), COMEX		
Mise en place d'une DUP		
À l'issue de l'audit des sites de Naval Energies de Paris, Brest et Nantes-Indret, l'AFNOR a conclu à la conformité du système de management avec les normes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• qualité : ISO 9001 version 2015;</li> <li>• sécurité : OHSAS 18001 version 2007;</li> <li>• environnement : ISO 14001 version 2015</li> </ul>		
Naval Energies obtient la certification du Bureau Veritas pour son design de flotteur d'éolienne flottante		
Lancement officiel de la construction de l'usine d'hydroliennes de Naval Energies/OpenHydro à Cherbourg		Poursuite du développement industriel et des retombées locales
Changement de gouvernance : Laurent Schneider-Maunoury succède à Thierry Kalanquin dans ses fonctions de Président de Naval Energies		

Bilan 2017	Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020	
<b>Gouvernance et responsabilité économique</b>		
Conception à coût objectif mise en place sur NEMO afin de développer une technologie fournissant une énergie renouvelable et avec un coût conforme aux attentes des parties prenantes	Mise en place de la conception à coût objectif sur l'ensemble des projets	
Réalisation d'une analyse du cycle de vie (ACV) sur le projet éolien flottant de Groix et Belle-Île		
<b>Responsabilité environnementale</b>		
	Prise en compte de la dimension environnement dans les évaluations des performances RSE des fournisseurs	
Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) sur les projets DRYM et sur l'éolien flottant	Poursuite du déploiement des AMDEC pour fiabiliser nos produits	
	Meilleure prise en compte du démantèlement dans le design	
	Identification des aspects et impacts environnementaux significatifs (AIES) sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits	
Dépôt du dossier d'étude d'impact par le client pour le projet de ferme éoliennes flottantes de Groix Belle-Île en continuité des actions réalisées par Naval Energies depuis 2014		
Renouvellement certification AFNOR	Déployer l'approche 8D des accidents et incidents majeurs (suite de 2017)	
Diminution des émissions de gaz à effet de serre	Intégrer l'environnement dans les nouveaux projets de produits, R&D, services et infrastructures	Sur 3 ans : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % des nouveaux projets produits;</li> <li>• 20 % de la R&amp;D;</li> <li>• 15 % des nouveaux services;</li> <li>• 5 % des nouvelles infrastructures</li> </ul>
Réduction de la consommation électrique	Réduire notre consommation d'énergie	– 10 % sur le talon énergétique en 3 ans
Diminution du nombre d'événements avec un impact temporaire sur l'environnement	Générer moins de déchets dangereux	Objectif à définir pour fin 2018
	Acheter plus de produits écoconçus	30% des achats conformes à la cartographie environnement des achats

Bilan 2017	Actions de progrès et relations avec les parties prenantes internes et externes en 2018-2020
<b>Responsabilité sociale et sociétale</b>	
Rédaction d'un guide des relations avec les parties prenantes avec Utopies	Caractérisation des sites en bonne intelligence avec les parties prenantes
Renforcement du partenariat avec la région Bretagne sur le développement de projets d'énergies marines renouvelables	
Soutien aux clients sur la concertation pour les projets éoliens flottants dans le Maine et en Bretagne	
Formation à l'éthique et à la <i>compliance</i>	Formation SST pour l'ensemble des collaborateurs

## II. ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION

Certaines informations faisant d'ores et déjà l'objet d'un point 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.

### II.1. INTRODUCTION

#### II.1.1. Profil de l'organisation

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

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

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

#### II.1.2. Stratégie et analyse

##### Vision à l'horizon 2025

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

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

*« Notre ambition est que Naval Group, dans 10 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 dont le principal objet est l'arrêt des dérives sur programmes, l'amélioration de la performance industrielle de Naval Group et la compétitivité de l'offre globale de Naval Group. 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 s'est confirmé en 2016-2017.

#### II.1.3. Aspects et périmètres pertinents identifiés

*Ce point est traité dans le rapport de gestion, paragraphe I.1. Présentation de Naval Group.*

#### II.1.4. Implication des parties prenantes<sup>(1)</sup>

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

- de figurer parmi les meilleures entreprises de ses secteurs d'activités en 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.

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

## II.1.5. Plan de progrès

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

Les sept thèmes du Plan de progrès Naval Group 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 résultats marquants ; des engagements forts

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

Deuxième résultat probant : la généralisation du **référentiel d'évaluation de maturité industrielle** (SPID), source des réflexions d'amélioration continue, tant par site que transverse, que par grande direction, voire par fonction, sur six sujets clés (atelier/chantier, *supply chain*, industrialisation, ingénierie, qualité et management). Pour la deuxième année consécutive, le rituel d'autoévaluation puis d'évaluation suivi de l'inscription d'objectifs dans un plan d'actions annuel fait la démonstration d'une progression notoire sur chacun des sujets mentionnés ci-dessus.

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

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

De plus, le plan de renforcement de **l'ingénierie systèmes** (IS) est très largement engagé autour des thèmes des méthodes d'ingénierie systèmes, de leur implémentation

dans les outils du groupe, de la contribution aux travaux du chantier Cycle de vie en apportant des éléments de spécification requis, de la mise en œuvre de l'IS dans les projets en cours (par exemple la FTI ou le SNLE de troisième génération), du renforcement de la formation aux métiers de l'ingénierie systèmes et de celui du réseau interne de référents.

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

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

Portée aussi par et pour les **hommes et femmes**, la transformation se traduit par quatre orientations : la prise en compte des idées de terrain et l'ancrage des expérimentations dans les modes de fonctionnement des équipes, le renforcement du niveau d'engagement et de coopération au sein des équipes (du manager au compagnon), le développement de la communauté managériale, prenant appui sur des dispositions spécifiques en matière de coaching terrain et un parcours de formation *ad hoc*, ainsi que l'identification du temps efficace.

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

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

- son référentiel de processus (**Business Management System**), intégrant les normes et standards internationaux, est accessible *via* un portail ergonomique. Les sessions d'engagement par site, avec le rattachement documentaire spécifique nécessaire à une application simple par le terrain, ainsi que par les programmes sécurisent l'ancrage des processus;
- le projet **Flux industriels et référentiel articles** (FIRA), qui est destiné à améliorer le pilotage de la performance industrielle et des programmes – en prenant appui sur les

nouveaux processus, la mise en place d'une planification intégrée des activités, le déploiement d'un ERP étendu couvrant l'ensemble de la *supply chain*, l'homogénéisation des solutions de gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) entre les sites industriels et la maîtrise de la base articles – se déploie sur les sites de construction neuve et de MCO;

- les **enregistrements relatifs à la qualité** (ERQ) en temps réel (solution digitale) sont aujourd'hui une réalité avec un premier déploiement sur le site de Lorient;
- la modernisation du **parc informatique** et applicatif (réseaux, équipements, montée de versions applicatives...) est une priorité. Elle prend de l'ampleur et se renforce en matière de cybersécurité;
- **OPTI**, l'outil de gestion et de pilotage intégré des coûts, délais et ressources, identique pour tous les projets et programmes et pour toutes les entités, est déployé dans l'ensemble des sites;
- enfin, Naval Group est engagé dans un projet pour se doter d'une vision 360° d'un produit sur toutes les étapes du **cycle de vie**, pour toutes les familles de produits, visant la mise en place d'une gestion intégrée des données produits tout au long de leur cycle de vie, sur l'entreprise étendue et en s'appuyant sur un partenariat stratégique avec Dassault Systèmes.

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

**Un cercle vertueux d'amélioration continue est engagé**; de nouvelles initiatives ont été lancées en 2017 dans les domaines des stocks affectés aux programmes et projets d'une part et des « mal-spécifications » d'autre part.

- L'approche « **stocks affectés** » vise à établir une politique de stocks visant l'optimisation de la performance de gestion de ces stocks, affectés à un programme ou projet et mutualisés.
- Enfin, l'approche « **mal-spécifications** » entend répondre à des problématiques de leur réduction en améliorant le traitement des articles sur l'ensemble de leur cycle de vie, en réduisant les coûts induits (stocks, achats, coûts de non-qualité, anomalies...) et en améliorant le niveau de satisfaction client (interne et externe) par le « produire conforme ».

## II.1.6. 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 principal.

La notation sollicitée a démarré fin décembre 2017 et s'échelonnera jusqu'à mi-mars 2018, ce qui permettra de mesurer les progrès réalisés.

## II.1.7. Dialogue, concertation, participation

En France et à l'international, au travers de ses activités des secteurs navals de défense et énergies, Naval Group 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...).

Ces initiatives visent à mobiliser l'entreprise élargie que constituent Naval Group 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 Éthique, *Compliance* et Gouvernance.

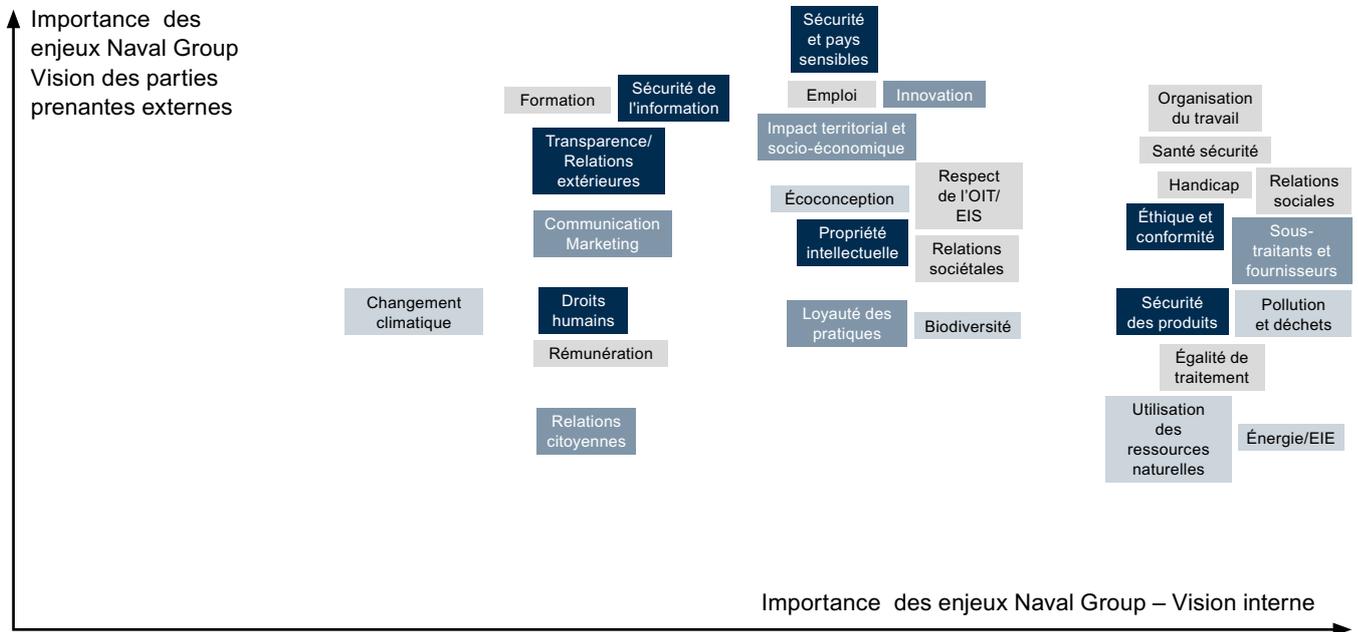
Dans le cadre des projets d'implantation de machines et de fermes d'énergies marines, différentes actions de concertation et d'expertise environnementale ont été menées depuis plusieurs années, en collaboration avec nos clients et partenaires.

En 2016-2017, un guide méthodologique interne sur la concertation a été rédigé afin de systématiser l'approche dans un cadre opérationnel : rencontre avec les parties prenantes, objectifs de la concertation, bonnes pratiques...

Dans le cadre des futurs appels d'offres français pour les fermes d'éoliennes flottantes, des réunions d'échange ont eu lieu avec les parties prenantes en 2017, principalement la Région et le Comité régional des pêches, afin de préciser les zones sur lesquelles une ferme commerciale pourrait être implantée. Une feuille de route interne a été rédigée, la méthode étant comme toujours de réaliser des itérations successives entre les équipes techniques et les parties prenantes afin de valider les « meilleures zones » concertées, c'est-à-dire acceptables à la fois techniquement et socialement.

À noter également que notre client Eolfi a réalisé des réunions publiques en 2017 dans le cadre du projet Groix Belle-Île (ferme pilote d'éoliennes flottantes en Bretagne), pour finalement déposer le dossier de demande d'autorisation (comportant l'étude d'impact environnemental) fin novembre 2017. Cela s'inscrit dans la continuité de ce qui avait été réalisé par Naval Energies depuis 2014 puisque nous avons démarré le pilotage des expertises environnementales, associées à une démarche de concertation très active, qui avait coïncidé à l'époque avec le recrutement d'un responsable concertation.

Matrice de matérialité 2017



PARTIES PRENANTES	GOVERNANCE	ÉCONOMIE	ENVIRONNEMENT
Journal <i>Le Télégramme</i>	Transparence Relations extérieures	Impact territorial et socio-économique (dont ToT, PME)	Écoconception
IUT de Lorient et Pontivy	Propriété intellectuelle	Innovation	Déchets
Défense Environnement Service (DES)	Sécurité des produits	Relations citoyennes	Pollution et déchets
ISS Logistique	Droits humains	Sous-traitants et fournisseurs	Utilisation des ressources naturelles
Chambre du commerce et de l'industrie (CCI) du Morbihan	Éthique et conformité	Loyauté des pratiques	Énergie/EIE
	Sécurité et pays sensibles	Communication marketing	Changement climatique
			Biodiversité

- 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 Naval Group France

Une « revue par les pairs Naval Group » 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).

#### À Lorient

Le site de Lorient, acteur sur le marché de la construction de frégates et de corvettes, subit une concurrence mondiale très forte, en particulier de l'Asie. Il doit s'entourer de partenaires compétitifs et durables. Grâce aux programmes FREMM et FTI, il peut nouer des accords longs termes avec des partenaires fournisseurs. Ainsi, sur FREMM, des contrats ont été signés en 2007 pour une durée de 15 ans et pour 10 frégates.

Des contrats ponctuels de corvettes enrichissent le plan de charge et permettent une pérennité des partenaires.

Les fournisseurs équipementiers sont relativement nombreux et sains.

En revanche, la problématique constante du site réside dans sa difficulté à attirer des sous-traitants de prestations sur site (peintres, électriciens, coquiers, chaudronniers...). Ces métiers, en France, font l'objet de pénurie de main-d'œuvre et n'attirent pas les jeunes. Cela affecte fortement la production du site.

Lorient a ainsi mis en œuvre des actions sur deux axes :

- **formation** : l'objectif est d'attirer et former les jeunes sur ces métiers en tension. Lorient est ainsi un partenaire majeur dans la création de l'école Naval Campus en 2007, mais aussi des organismes de formation de Lorient. Les métiers de la coque sont particulièrement demandés. Les jeunes diplômés peuvent s'orienter vers les constructeurs ou les sous-traitants ;
- **attirer les sous-traitants** en leur donnant de la visibilité sur les programmes en cours et futurs par la mise en place de relations de long terme. Naval Group s'implique aussi financièrement pour veiller à garder des compétences locales. Ainsi, en 2015, Naval Group a investi dans la reprise d'une société de prestation de coque à 2 km du site de Lorient, Kership (49 % de prise de participation). Cette société assure la réalisation de blocs de coques complets et permet d'augmenter la capacité de production du site Naval Group de Lorient.

Ces approches sont gages 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 Naval Group que chez ses partenaires, et l'optimisation des moyens industriels associés.

#### Étude d'impact socio-économique

Suite à l'étude menée à Cherbourg en 2016, l'analyse de l'impact socio-économique de Naval Group pour l'ensemble des sites en France a été réalisée en 2017 en s'appuyant notamment sur des études reconnues de l'INSEE. Naval

Group a confié cette démarche au cabinet indépendant, spécialisé et reconnu Utopies (concepteur de l'outil Local Footprint®). Cette étude a été réalisée sur la base des données internes, des indicateurs macroéconomiques 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 ou ses fournisseurs.

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

#### • Emplois :

- l'activité du site de Lorient a permis de soutenir 9 107 emplois en France (1 876 emplois directs, 2 962 emplois indirects soutenus dans la chaîne des fournisseurs français, 4 269 emplois induits par la consommation des ménages et les dépenses de l'administration publique) ;
- le site de Lorient représente 16 % de l'emploi total soutenu par Naval Group en France ;
- pour un emploi sur le site de Lorient, 4,9 emplois supplémentaires sont soutenus en France, dont 37 % en Bretagne.

#### • Créations de richesse :

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

#### Empreinte environnementale de Naval Group

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

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

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

Ainsi, 723 148 tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent ont été émises en 2016 dans le monde dans la chaîne de fournisseurs de Naval Group. Dans le même temps, près de 14,2 millions de m<sup>3</sup> d'eau et 1,5 million de tonnes de ressources (fossiles, minérales, animales et végétales) ont été consommées ; 1 000 ha de sols ont été occupés.

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

#### **À Nantes-Indret**

Avec des enjeux forts en matière de codéveloppement, au regard de la complexité technique des programmes dont le site de Nantes-Indret est garant, le choix a été fait d'associer en profondeur nos fournisseurs stratégiques sur ces thématiques. À ce titre, et de manière inédite au sein du groupe, un forum fournisseurs a permis de réunir, le 28 novembre 2017, 57 représentants de nos fournisseurs stratégiques. Cette journée a permis de partager avec eux nos grands enjeux, mais aussi de mieux connaître nos attentes mutuelles, dans une dynamique de développement industriel durable.

Parce que les deux sites nantais (Indret et Technocampus Ocean) sont des acteurs clés à l'échelle de notre bassin d'emploi, nous avons organisé un jobdating en décembre 2017. Celui-ci a permis de drainer plus de 1 000 CV et ainsi de faire connaître nos emplois et politiques de recrutement au travers de la réalisation de 110 entretiens sur des postes importants, au cœur de nos enjeux de développement.

En matière de diversité, le site de Nantes-Indret a été primé par le MEDEF de Loire-Atlantique en novembre 2017 pour son engagement en faveur des personnes en situation de handicap. Ainsi, lors de la cérémonie des Trophées de l'insertion, le site s'est vu remettre le premier prix dans la catégorie « recrutement d'une personne en situation de handicap en CDI ».

#### **À Saint-Tropez**

Les relations avec la commune de Gassin, sur laquelle est situé le site de Naval Group, et la communauté de communes du golfe de Saint-Tropez ont été marquées par le projet de vente ou location du site. La communauté de communes, mandatée comme interlocuteur de Naval Group, a bénéficié depuis l'été 2016 d'une période d'exclusivité qui a été prorogée plusieurs fois. Malgré les informations privilégiées fournies à la communauté de communes et les études menées spécifiquement pour ses besoins, celle-ci n'a pas fait de proposition d'acquisition complète, et la vente a été ouverte à des candidatures d'investisseurs privés. Certains élus, dont la maire de Gassin, ont manifesté leur opposition à cette ouverture.

Par ailleurs, le conseil municipal de Saint-Tropez a autorisé par délibération le maire à mettre en vente des villas qui avait été précédemment cédées à la commune à vil prix par Naval Group pour une destination de logements sociaux. Cette décision a été contestée en justice par Naval Group.

Le site de Saint-Tropez souffrant d'un manque d'attractivité lié aux difficultés de circulation, un plan de déplacement d'entreprise (PDE) a été relancé en 2017. Une expérimentation a été mise en place avec des volontaires visant à remplacer des lignes de bus dédiées par des véhicules électriques utilisés en covoiturage. Cette initiative, positive pour le bilan carbone et apportant de la flexibilité aux usagers, rencontre un accueil favorable et pourrait être étendue.

L'aménagement des accès du site a fait l'objet d'une concertation avec les commerces et petites entreprises voisines, organisée avec le soutien de la chambre de commerce afin de présenter un dossier à la Direction des routes du département. Cette démarche de prévention de l'accidentologie aux abords du site a reçu le soutien du sous-préfet de Draguignan.

#### **Naval Energies**

À travers Naval Energies, Naval Group capitalise sur son savoir-faire historique en milieu marin et ambitionne d'être un leader mondial des énergies marines renouvelables (EMR). Naval Energies est organisé autour de trois expertises – les hydroliennes, les éoliennes flottantes et l'énergie thermique des mers –, toutes convergeant vers une mission globale : concevoir et fournir des systèmes et sous-systèmes de production d'énergie. Présent sur tout le cycle de vie de ses produits, Naval Energies maîtrise toute la chaîne de valeur, dans le respect de l'environnement, en mer comme sur les zones côtières.

En 2016, la filiale de Naval Energies, OpenHydro, a immergé et raccordé au réseau électrique une hydrolienne en baie de Fundy au Canada. En 2018, OpenHydro s'apprête à ouvrir la première usine d'hydroliennes au monde, à Cherbourg (France) pour assembler notamment les sept turbines du projet Normandie Hydro.

Avec ses partenaires, Naval Energies a été sélectionné dès 2016 par l'ADEME pour réaliser une ferme pilote d'éoliennes flottantes à Groix. En 2017, Naval Energies a obtenu la certification de Bureau Veritas pour son design de flotteur d'éolienne flottante.

Dans le domaine de l'énergie thermique des mers (ETM) qui exploite la différence de température entre les eaux de surface et les eaux profondes, la maîtrise technologique des échangeurs thermiques a bien progressé, grâce notamment au prototype à terre installé à la Réunion. En 2017, Naval Energies poursuit ses efforts sur la R&D, l'industrialisation et la commercialisation de la technologie ETM.

En 2017, Naval Energies a participé au débat institutionnel international sur les énergies marines renouvelables lors d'une conférence à l'ONU, lors de la conférence Our Ocean à Malte, lors du forum sur le thème « Une énergie propre pour toutes les îles européennes » en Crète et lors d'une conférence au Parlement européen à Bruxelles sur le financement des énergies renouvelables.

Les relations avec le centre de recherche MERIC au Chili se sont poursuivies, notamment avec la venue de chercheurs chiliens à Brest pour une session de formation et d'échanges techniques dans le domaine des études de sites.

Enfin, Naval Energies a eu des très bonnes performances SST en 2017. L'année s'est déroulée sans accident avec arrêt pour les personnels de Naval Energies (un seul accident sans arrêt). Enfin, suite à un audit de l'AFNOR, Naval Energies a été évalué conforme aux normes ISO 9001 version 2015, OHSAS 18001 version 2007 et ISO 14001 version 2015.

### OpenHydro

En Irlande, OpenHydro, filiale de Naval Energies, est en pole position sur le marché de l'hydrolien. L'entreprise a mis au point une méthode permettant de construire rapidement des turbines fiables à un coût compétitif, autant de prérequis qui assurent le succès de cette technologie innovante.

OpenHydro vise à déployer des fermes commerciales d'hydroliennes sous la surface des océans. Le potentiel de développement de l'énergie hydrolienne dans le monde est considérable, ce qui en fait l'un des piliers de la transition et du mix énergétique.

Le marché mondial de l'hydrolien est estimé à 200 milliards d'euros, et le portefeuille d'OpenHydro comprend aujourd'hui près de 1 gigawatt de projets en cours.

### DCNS do Brasil

L'activité de DCNS do Brasil sur l'exercice 2017 a principalement porté sur une implication renforcée des activités PROSUB, qui ont conduit à des recrutements importants.

Sur les deux dernières années, l'effectif a pratiquement doublé, principalement dans les domaines techniques, en renfort de l'assistance technique au programme.

Les aspects RH et RSE ont donc pris une importance croissante. Ils sont traités en parfaite cohérence avec les directions concernées au siège en France, dont la DRH groupe. Dans le cadre des travaux sur la mobilité avec la DRH internationale, DCNS do Brasil a détaché sur le site de Cherbourg un *Contract Manager* brésilien qui occupe désormais un poste français.

La mise en place de nouvelles procédures de *compliance* a été réalisée en novembre 2017, faisant suite à la nomination d'une *Compliance Officer* au mois de mai.

Afin de pouvoir mieux aborder les questions de développement industriel local, un nouveau *Board* a été nommé cette année, dont les membres viennent des directions concernées par l'internationalisation du groupe au Brésil.

Enfin le changement de marque puis de nom du groupe a conduit à l'enregistrement d'un nouveau nom pour la filiale Naval Group BR. La procédure administrative brésilienne auprès du tribunal de commerce de Rio s'achèvera début 2018.

### MERIC au Chili

À l'issue de ses deux premières années de développement, MERIC, premier centre chilien en R&D à vocation internationale consacré aux énergies marines renouvelables, a obtenu ses premiers résultats d'études scientifiques et juridiques :

- résultats comparés en biofouling et en corrosion sur des échantillons de matériaux grâce au développement d'outils de mesures innovants, déployés en milieu marin et comparant les résultats d'expérimentations en laboratoire ;
- résultats sur la perception, auprès des communautés régionales, de projets d'énergies marines dont : mesures qualitatives d'impacts supposés ; comparaison aux autres sources d'énergie ; échelles des enjeux pour les parties concernées ; identification des sources d'information consultées par les communautés avec niveau de confiance accordé ;
- premières définitions de moyens d'évaluation et mesures des habitudes de vie des mammifères marins ;
- analyse comparée des droits chilien et français appliqués aux projets d'énergie marine.

En 2017, les équipes du centre ont pu évaluer la complémentarité qu'apportera le centre aux sites d'essais internationaux existants et ont présenté aux représentants du gouvernement chilien les premières étapes possibles de développement des énergies marines au Chili avec, en 2019, un premier système expérimental houlomoteur qui sera installé au large des côtes du Chili ; en 2020 la proposition de lancement d'un premier projet pilote EMR dans le sud du Chili et, à l'horizon 2023, celle de premiers démonstrateurs.

Le centre poursuit actuellement ses collaborations entre universités et industriels, et identifie les conditions pour pouvoir équiper des premiers sites avec des technologies EMR.

### L'association Océanides

L'association Océanides, créée en mars 2012 à l'initiative de Naval Group, avait pour objectif de démontrer que, depuis la préhistoire et sur tous les continents, la mer est l'élément clé de la croissance, du rayonnement et de la puissance des États.

Il s'agit d'un projet ambitieux unique au monde ; en effet, Océanides compte 260 chercheurs, de près de 40 nationalités différentes, issus de tous les continents et des universités les plus prestigieuses. Le Comité d'honneur regroupe d'ailleurs des personnalités françaises et étrangères de renom. L'association est 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 a été publié, sous la forme de quatre volumes, par l'éditeur britannique Boydell & Brewer, en février 2017. Les conclusions elles-mêmes ont été présentées en mars 2017 aux décideurs des mondes politiques et économiques, via un partenariat avec le Centre d'études stratégiques de la Marine, afin d'apporter la preuve de la nécessité d'une prise de conscience de l'importance du fait maritime dans nos sociétés. Un hors-série bilingue des *Études marines* a été publié à cette occasion.

Enfin, un ouvrage grand public a été publié en français et en anglais, par les éditions du Cherche Midi, en octobre 2017, afin de toucher le plus grand nombre de nos concitoyens. La déclinaison dans les programmes scolaires devrait être mise en place par les spécialistes de l'Éducation nationale dans les années à venir.

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

### Nucléaire

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

## II.2. GOUVERNANCE (2)

### II.2.1. Administration et contrôle

Naval Group (ci-après la « Société ») est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu au 31 décembre 2017 à hauteur de 62,25 % par l'État, de 35 % par la société Thales, de 1,804 % par le Fonds commun de placement d'entreprise actions DCNS (FCPE Actions DCNS Compartiments 2008 et 2014) et de 0,95 % par la société Naval Group Actionnariat (autocontrôle).

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

### II.2.2. 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 ;
- les six administrateurs élus en qualité de représentants des salariés sont :
  - Mme Isabelle Roué ;
  - M. Jacques André ;
  - M. Joël Ricaud ;
  - M. Thierry Barbarin ;
  - M. Laurent Chagnas ;
  - M. Gilles Rapale ;
- les onze administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires sont :
  - M. Hervé Guillou ;
  - Mme Sophie Mantel, nommée sur proposition de l'État ;
  - Mme Sandra Lagumina, nommée sur proposition de l'État ;
  - M. Jacques Hardelay, nommé sur proposition de l'État ;
  - M. Bertrand Le Meur, nommé sur proposition de l'État ;
  - M. Bernard Rézat, nommé sur proposition de l'État ;
  - M. Patrice Caine, nommé sur proposition de Thales ;
  - Mme Nathalie Ravilly, nommée sur proposition de Thales ;
  - M. Pascal Bouchiat, nommé sur proposition de Thales ;
  - Mme Gabrielle Gauthey ;
  - M. Luc Rémont.

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

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<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> 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 salariés devront être composées alternativement d'un candidat de chaque sexe sans que, sur chacune des listes, l'écart entre le nombre de candidats de chaque sexe ne puisse être supérieur à un, à compter du deuxième renouvellement du Conseil d'administration suivant la publication de la loi, 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 Mme Sandrine Gaudin en qualité de censeur pour une durée de 5 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 2.

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

### Durée du mandat des administrateurs

Le mandat de l'ensemble des administrateurs siégeant au sein du Conseil d'administration de la Société est d'une durée de 5 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 remise 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>er</sup> 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 2017**

Le Conseil d'administration s'est réuni à six reprises durant l'exercice 2017. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration a été de 89 % en 2017. 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 2017 figurent :

- la présentation de la mise à jour du plan d'actions stratégiques;
- l'approbation d'une offre commerciale;
- l'information sur la nouvelle marque du groupe;
- la proposition à l'Assemblée générale des actionnaires de modifier la dénomination sociale de la Société de DCNS en Naval Group;
- l'augmentation du nombre de membres du Comité stratégique (qui passe de 6 à 7) et du Comité des offres (qui passe de 5 à 6);
- l'arrêté du montant de la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2016 et l'arrêté des critères permettant de fixer la rémunération variable à allouer au Président-Directeur général au titre de l'année 2017;
- l'approbation, sur le fondement de l'article L. 225-38 du Code de commerce, de la prise de participation au capital de la société STX France;
- l'approbation de la constitution d'une joint-venture en Inde;
- l'information sur plusieurs projets de fusions et acquisitions;
- l'information sur la constitution d'une filiale en Égypte;
- le lancement du projet d'autoévaluation du fonctionnement du Conseil d'administration;
- un point d'information sur la sécurité plongée et la sécurité nucléaire;
- la nomination d'un censeur;
- l'approbation du plan à moyen terme (PMT) 2018-2021 et le budget de l'année 2018.

### 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, 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, et enfin une quatrième fois le 21 juillet 2017 afin de porter de cinq à six le nombre de membres du Comité des offres et de six à sept celui du Comité stratégique, et de permettre ainsi à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés de siéger au sein de chacun de ces deux comités.

Le 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 en 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 Mme Isabelle Roué et MM. Luc Rémont, Jack Azoulay et Pascal Bouchiat. Il est présidé par M. Luc Rémont.

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 sept 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, Jacques Hardeley et Thierry Barbarin. Il est présidé par M. Bernard Réat.

Le Comité des offres se réunit en fonction des besoins. Il s'est réuni quatre fois en 2017, avec un taux moyen de participation de 73% ;

- 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 Mme Gabrielle Gauthey et MM. Patrice Caine, Jack Azoulay, Bertrand Le Meur et Jacques André. Il est présidé par M. Patrice Caine.

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 2017, 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 Mmes Nathalie Ravilly et Sandra Lagumina, et MM. Hervé Guillou, Jack Azoulay, Bertrand Le Meur, Patrice Caine et Laurent Chagnas. Il est présidé par M. Hervé Guillou.

Le Comité stratégique se réunit trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni cinq fois en 2017, avec un taux moyen de participation de 94%.

### 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 Naval Group ». 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.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 15 décembre 2017, de procéder une nouvelle fois à l'évaluation de son propre fonctionnement et a désigné Mme Gabrielle Gauthey à l'effet de présenter le rapport sur les résultats de ce nouvel exercice.

### 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.

## II.2.3. 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 Naval Energies) et à l'étranger (DCNS India, Naval Group Far East, Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA, Naval Group Cooperation, DCNS Arabia, Naval Group Malaysia, PROSIN, Naval Group Technologies Canada Inc. et Naval Group Australia).

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

- Naval Group Technologies Canada Inc. : filiale canadienne constituée en 2014 et au sein de laquelle un résident canadien non salarié d'une des entités de Naval Group siège au *Board of Directors*. Cela permet notamment à Naval Group Technologies Canada Inc. de répondre aux exigences canadiennes en termes de composition des *Boards of Directors* (25% au moins de résidents canadiens) ;
- Naval Group Australia : filiale australienne constituée en 2015 et au sein de laquelle deux résidents australiens non salariés d'une des entités de Naval Group siègent au *Board of Directors* aux côtés de quatre membres français et australien salariés de Naval Group ou de Naval Group Australia. La nomination de ces *Independent Directors* a été effectuée conformément aux accords conclus entre Naval Group et son client, le *Commonwealth of Australia*.

Les représentants des directions opérationnelles sont choisis en fonction de l'activité exercée par la filiale considérée. Un représentant de la fonction financière siège quasi systématiquement dans ces organes. Chaque filiale est rattachée opérationnellement, en fonction de la nature de ses activités, soit à une direction opérationnelle, soit à la direction 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 deux reprises durant l'exercice 2017. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 63% en 2017.

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 2017 figurent :

- l'approbation du budget 2017 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la présentation des résultats au 30 juin 2017 et l'actualisation à fin décembre 2017 ;
- l'approbation du budget 2018.

#### La société Sirehna

Le Conseil d'administration de la société anonyme Sirehna est composé de quatre administrateurs. Il s'est réuni à sept reprises durant l'exercice 2017. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration de cette société a été de l'ordre de 96% en 2017.

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

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- la cooptation d'un administrateur en remplacement d'un administrateur démissionnaire ;
- la création d'une nouvelle implantation de la société ;
- l'approbation du budget 2017 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la cooptation de deux nouveaux administrateurs en remplacement d'administrateurs démissionnaires ;
- la nomination d'un nouveau Président-Directeur général en remplacement du Président-Directeur général démissionnaire ;
- la présentation des résultats au 30 septembre 2017 et l'actualisation à fin décembre 2017 ;
- la présentation du projet de budget 2018 ;
- l'approbation de la remise de plusieurs 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 trois reprises durant l'exercice 2017. 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 du budget 2017 ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du PMT 2017-2021 et du budget 2018 ;
- l'approbation de commandes ;
- l'examen des règles de validation groupe et la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du Comité.

#### La société DCNS India

Le *Board of Directors* de la société DCNS India (société de droit indien) a été composé de trois membres jusqu'au 17 novembre 2017, date à laquelle trois membres nouveaux ont été nommés. Le *Board* est ainsi composé de six membres au 31 décembre 2017. Il s'est réuni à neuf reprises durant l'exercice 2017. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100% en 2017.

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 2017 figurent :

- la constatation de la démission d'un *Director* à effet du 31 décembre 2016;
- l'autorisation d'entreprendre les démarches auprès du Foreign Investment Promotion Board (FIPB) pour la création d'une nouvelle filiale en Inde;
- le renouvellement du bail relatif aux locaux de la société;
- la mise en place des procédures en matière de lutte contre le harcèlement sexuel des femmes au travail, conformément à la réglementation locale;
- le renouvellement du mandat du *Managing Director* de la société;
- l'approbation de la nomination d'un *Chief Operating Officer*;
- la nomination d'un nouveau Commissaire aux Comptes en remplacement du Commissaire aux Comptes démissionnaire;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2017;
- 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 2017-2018;
- l'examen des règles de validation groupe et la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du *Board*.

**La société Naval Group Far East**

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Far East (société de droit singapourien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à deux reprises durant l'exercice 2017. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 100 % en 2017. 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 2017 figurent :

- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016;
- la distribution d'acomptes sur dividendes portant sur l'exercice clos le 31 décembre 2017;
- l'approbation du principe du déménagement de la société dans d'autres locaux à Singapour;

- l'actualisation à fin décembre 2017;
- l'approbation du budget pour l'année 2018;
- l'examen des règles de validation groupe et la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du *Board*.

**La société Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA**

Le *Board of Directors* de la société Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA (société de droit brésilien) était composé de trois membres jusqu'au 27 avril 2017, date à laquelle il a été procédé à sa reconstitution. Le *Board* est ainsi composé de cinq membres depuis cette date. Il s'est réuni une fois durant l'exercice 2017. Le taux de participation à cette réunion du *Board of Directors* de cette société 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 2017 figurent :

- l'examen et l'adoption des comptes clos le 31 décembre 2016 en vue de leur approbation par l'Assemblée générale;
- la proposition de modification de la composition du *Board*.

**La société Naval Energies**

Le Conseil d'administration de la société Naval Energies est composé de sept membres. Il s'est réuni 18 fois pendant l'exercice 2017, avec un taux de participation de 96 %. En outre, un certain nombre de décisions concernant la gestion de cette société et relevant de la compétence du Conseil d'administration ont été adoptées en faisant circuler auprès de ses membres, conformément aux dispositions statutaires, les résolutions écrites qu'il leur était proposé d'adopter.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil d'administration ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- l'autorisation d'octroi de lignes de crédit à une filiale;
- l'autorisation de conclusion d'une convention de compte courant avec Naval Group;
- des autorisations d'embauches;
- la nomination des membres du Comité des offres;
- la mise en place d'un Comité des nominations et des rémunérations, arrêté de ses règles de fonctionnement et désignation de ses membres;
- l'autorisation de conclusion d'un bail;
- l'approbation du budget 2017;
- l'arrêté des comptes clos le 31 décembre 2016;
- l'approbation des modalités de calcul de la rémunération variable à allouer au Président au titre de l'année 2016;
- une proposition d'augmentation de capital de la société;
- l'approbation de la charte d'audit de la société;
- la proposition de changement de dénomination sociale de la société;
- l'autorisation de conclusion de conventions intra-groupe;
- l'approbation de la conclusion d'un contrat commercial en sous-traitance de Naval Group;
- l'approbation de la remise d'offres commerciales;

- la nomination d'un nouveau Président de la société, membre et président du Conseil d'administration en remplacement du Président, membre et président du Conseil d'administration démissionnaire ;
- l'approbation des conditions d'attribution de la rémunération variable à allouer au Président au titre de l'année 2017.

#### La société DCNS Arabia

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

#### La société Naval Group Malaysia

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Malaysia (société de droit malaisien) était composé de cinq membres jusqu'au 22 mars 2017, date à laquelle deux membres ont démissionné. Un nouveau membre a été nommé le 23 juin 2017. Le *Board* est ainsi composé de quatre membres depuis cette date. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2017. 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 2017 figurent :

- la nomination d'un nouveau *Director* ;
- le renouvellement du mandat du *Chairman of the Board* ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du budget 2017 ;
- l'approbation de la remise d'offres commerciales ;
- le changement de la dénomination sociale de la filiale de DCNS Malaysia Sdn. Bhd à Naval Group Malaysia Sdn. Bhd ;
- l'examen des règles de validation groupe et la mise à jour de la liste des opérations devant être soumises à l'approbation préalable du *Board* ;
- la présentation du projet de budget 2018.

#### La société PROSIN – Projetos e Sistemas Navais SA

Le *Board of Directors* de la société PROSIN – Projetos e Sistemas Navais SA (société de droit brésilien) est composé de trois membres. L'activité de cette filiale a été mise en sommeil, et son *Board* ne s'est donc pas réuni durant l'exercice 2017.

#### La société Naval Group Cooperation

Le Conseil d'administration de la société Naval Group Cooperation (société de droit belge) était composé de trois membres jusqu'au 8 décembre 2017, date à laquelle un nouveau membre a été nommé. Le Conseil d'administration est ainsi composé de quatre membres depuis cette date. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2017. 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 2016 ;
- la nomination d'un nouveau Président du Conseil et Vice-Président du Conseil ;
- le renouvellement du mandat des membres du Comité de direction.

#### La société Naval Group Technologies Canada Inc.

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Technologies Canada Inc. (société de droit canadien) est composé de trois membres.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- des autorisations d'embauches.

#### La société Naval Group Australia

Le *Board of Directors* de la société Naval Group Australia (société de droit australien) est composé de six membres. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2017. 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 2017 figurent :

- la nomination d'un nouveau *Director* ;
- la nomination d'un nouveau *Chief Executive Officer* ;
- la nomination d'un nouveau *Chairman of the Board* ;
- l'arrêté des comptes clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du budget 2017 ;
- la mise en place d'un Comité d'audit, l'adoption de son règlement intérieur et la nomination de ses membres ;
- le transfert du siège social de la société ;
- une autorisation d'embauche ;
- l'approbation du budget 2018.

### Les sociétés communes

#### La société Eurosysnav SAS

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

#### La société Horizon SAS

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

La clôture de liquidation de cette société a été approuvée par son Assemblée générale le 18 décembre 2017. Elle a été radiée du registre du commerce et des sociétés le 26 décembre 2017.

#### 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 sept reprises durant l'exercice 2017. Le taux de participation aux réunions du *Board of Directors* de cette société a été de 94 % en 2017.

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

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- la nomination d'un *Officer* en remplacement d'un *Officer* démissionnaire ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la mise en place de nouvelles *Board Reserved Matters* ;
- l'approbation de la *Compliance Policy* ;
- l'approbation du budget 2018.

#### La société Boustead Naval Group Naval Corporation (BDNC)

Le *Board of Directors* de la société Boustead Naval Group Naval Corporation (BDNC) SDN BHD (société de droit malaisien) est composé de cinq membres. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2017. 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 2017.

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du *Board of Directors* ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- l'autorisation de conclusion d'un bail ;
- l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

#### La société Défense Environnement Services

Le Conseil de gestion de la société par actions simplifiée Défense Environnement Services est composé de quatre membres. Il s'est réuni à trois reprises durant l'exercice 2017. Le taux moyen de participation à ces réunions du Conseil de gestion a été de 75 %. 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 2017 figurent :

- la présentation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- l'approbation du budget 2017 ;

- la création d'une succursale de la société en Arabie saoudite et désignation de son représentant légal ;
- l'approbation de la conclusion d'un contrat commercial.

#### 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 2017.

#### La société Kership

Le Conseil de surveillance de la société par actions simplifiée Kership est composé de six membres permanents et d'un membre invité. Il s'est réuni à quatre reprises durant l'exercice 2017. Le taux de participation des membres permanents aux réunions du Conseil de surveillance de cette société a été de l'ordre de 90 % en 2017.

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

Parmi les opérations importantes ayant donné lieu à autorisation préalable du Conseil de surveillance ou à des débats approfondis durant l'exercice 2017 figurent :

- l'approbation de l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 par le Président ;
- l'approbation d'offres commerciales ;
- l'approbation de la création de deux comités *ad hoc* (Comité de finance et Comité des offres) ;
- la désignation des tiers de confiance (PWC et Mazars) pour audits du programme de *compliance* ;
- l'approbation du remplacement du directeur commercial.

## II.2.4. 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, directeur général adjoint en charge du développement, Secrétaire général, directeur du Commerce international, directeur des Programmes, directeur de l'Industrie, directeur du programme *Australian Future Submarine* et directrice des Services. 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*.

## II.2.5. Dispositif intégré de maîtrise des risques

Les différents facteurs de risque sont traités dans le rapport de gestion, paragraphe 1.2.7. Gestion des risques.

### II.2.5.a. Processus de maîtrise des risques

Naval Group 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 Naval Group et aux filiales contrôlées. Pour sa conception, sa mise en œuvre et son évaluation, Naval Group 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). Le référentiel COSO 2 sera mis en œuvre en 2018.

#### 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 Naval Group et les filiales contrôlées établissent annuellement une lettre d'affirmation, signée par leur dirigeant ou mandataire social. Il s'agit d'un engagement personnel du directeur de l'entité sur la maîtrise de ses risques et 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'autoévaluation de l'efficacité du contrôle interne dans leur domaine de responsabilité. Cette autoévaluation, réalisée chaque année à partir de la matrice de contrôle interne du groupe (MCI), permet aux entités d'évaluer leur maturité et d'identifier des zones d'amélioration. Une matrice de contrôle interne adaptée pour les filiales contrôlées a été déployée en 2017.

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

#### 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.

### 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.

### II.2.5.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<sup>(3)</sup>.

#### 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.

*Cf. rapport de gestion, paragraphe I.2.6. Éthique et compliance.*

## II.2.6. Éthique et intégrité

### 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 ;

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

- le secrétaire du Comité central d'entreprise ;
- le directeur Éthique, *Compliance* et Gouvernance, qui préside le comité.

Le comité comprend : Mme Brigitte Laik, Mme Caroline Le Bayon, M. Éric Papin, M. Franck Lacroix, M. Jérôme Richard, Mme Laure-Agnès Lernout, M. Michel Perchoc, M. Philippe Toth, Mme Sandrine Le Lidec, M. Stévan Le Ruyet.

En 2017, le Comité éthique et responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni quatre fois. Au cours de ces réunions sont examinés et suivis les axes de travail fixés dans la feuille de route 2017, par exemple la prise en compte des normes ISO 19600 sur la conformité et ISO 20400 sur les achats responsables, les compensations (*offsets*), l'écoconception, les droits humains.

Le comité recommande que le budget Secrétariat général/Responsabilité sociale d'entreprise puisse prendre en compte la mise à jour et la traduction en anglais du référentiel éthique de Naval Group. Le comité souhaite que des articles réguliers sur l'éthique et la *compliance* soient intégrés en 2018 dans l'intranet et sur le site Internet de Naval Group.

Une présentation des instruments de la RSE et de l'éthique (chartes, codes et normes techniques) de Naval Group a été réalisée le 30 mars 2017 dans le cadre du cycle de conférences universitaires RSE organisé par la Cour de cassation (Dauphine, Paris VIII, Sorbonne...).

Des « relais éthique » sont nommés sur chaque site en France et sont progressivement déployés dans les filiales internationales depuis 2017. Ces « relais éthique » jouent un rôle de conseil auprès de la direction de chaque site ou filiale 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 et/ou de l'ensemble des collaborateurs.

L'engagement de Naval Group 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 Naval Group 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, *Compliance* et Gouvernance en charge de piloter la démarche de Naval Group vers la conformité des activités du groupe avec les normes et objectifs de responsabilité sociale d'entreprise (engagements de gouvernance, engagements sociétaux, environnementaux, vis-à-vis des parties prenantes du groupe...), hors du strict périmètre de la *compliance*.

## Compliance

En 2017, Naval Group a consolidé son engagement dans la mise en place d'une politique de *compliance* ambitieuse en vue de mettre à jour ses procédures dans le cadre des nouvelles exigences, notamment des législations françaises et internationales en la matière. Sur décision du Président-

Directeur général, l'organisation éthique et *compliance* du groupe a été refondée dans une direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance groupe (DECG). Cette direction est structurée autour d'une directrice Éthique, *Compliance* et Gouvernance groupe, nommée début avril 2017.

La direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance a mis en place et anime un réseau de *Compliance Officers* répartis dans les sites, dans les métiers et dans les filiales du groupe en France et à l'étranger (23 *Compliance Officers* en France, 7 *Officers* internationaux).

Sur la base de sa cartographie des risques, Naval Group a développé un dispositif de *compliance* mettant l'accent sur la prévention de la corruption sous toutes ses formes et qui prévoit quatre axes principaux :

- la définition et la diffusion de textes de référence. Ils définissent les orientations générales et les engagements pris par le groupe ainsi que les comportements attendus de ses collaborateurs. Naval Group a en particulier élaboré un code de conduite *compliance*, mis à la disposition de tous, définissant les principes et la politique du groupe en matière d'éthique des affaires ;
- la mise en place de procédures définissant les règles applicables au quotidien ainsi que les mesures concrètes encadrant les activités du groupe et des collaborateurs ;
- le développement d'outils : moyens, notamment électroniques, mis à la disposition des collaborateurs pour les aider dans leurs démarches ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte au travers de l'adresse [ethics@naval-group.com](mailto:ethics@naval-group.com).

En 2017, DECG a poursuivi ses actions de formation et de sensibilisation en France et à l'étranger avec l'organisation de sessions thématiques ciblées, ayant permis la formation de plus de 900 personnes.

En 2017, DECG a également mis l'accent sur la diffusion de ce dispositif en interne et a mené des actions de communication au plus près des collaborateurs. En particulier, une journée de l'éthique et de la *compliance* (8 décembre 2017) a été organisée dans l'ensemble du groupe à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre la corruption (2017) et de la Journée des droits humains.

Suite aux recommandations du CERSE et de la direction Juridique, un correspondant Informatique et Libertés (CIL) a été nommé en fin d'année 2017.

## Dispositif d'alerte

Conformément aux dispositions prévues par la loi Sapin II, il est de la responsabilité de Naval Group de permettre à tout salarié, prestataire ou fournisseur, qui serait témoin d'un crime ou d'un délit ou toute violation grave et manifeste des valeurs de l'entreprise (code de conduite *compliance*/charte éthique) et de la loi, commis par un collaborateur, un représentant ou partenaire de Naval Group, de pouvoir le signaler.

L'alerte Naval Group est ainsi un nouvel outil de protection pour les collaborateurs et pour le groupe, fonctionnant sur la base d'une procédure transparente et rigoureuse. Cette procédure est en cours de finalisation et sera publiée dès qu'elle sera validée.

La mise en place d'un dispositif d'alerte efficace, [ethics@naval-group.com](mailto:ethics@naval-group.com), met entre les mains de chacun d'entre nous la possibilité de faire changer les comportements inappropriés, sans considération ou frein hiérarchique. Le dispositif d'alerte Naval Group doit ainsi être un outil de compétitivité qui nous permet de répondre aux plus hauts standards internationaux en matière d'éthique et de correspondre ainsi aux attentes de nos clients et futurs clients dans ce domaine.

### Comité code de conduite des fournisseurs

Depuis 2013, 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 français sur la transparence de la vie économique et sur le devoir de vigilance élargissent les actions déjà menées par Naval Group, notamment depuis 2014 dans le cadre du label Relations fournisseur responsables de la Médiation interentreprises et du plan de développement des PME à l'international.

*Cf. Rapport de gestion, paragraphe I.2.7.3. Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.*

C'est ce comité qui a la responsabilité de s'assurer de l'engagement du groupe dans le domaine de la médiation vis-à-vis des fournisseurs et des lignes directrices de l'ISO 20400, norme internationale sur les achats responsables.

Ce comité se réunit périodiquement et comprend le nouveau médiateur vis-à-vis des fournisseurs nommé en 2017. Trente-cinq réunions ont eu lieu depuis 2013.

### Sensibilisation et information des collaborateurs du groupe

Naval Group a lancé en juin 2017 la phase numéro 3 de sa plateforme *e-learning* dédiée à la sensibilisation des managers et collaborateurs à l'éthique et à la prévention de la corruption.

Les 13 000 membres du groupe (managers et collaborateurs) ont eu la possibilité, s'ils le souhaitaient, 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 a 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 2000 collaborateurs a été franchi. En 2017, environ 3000 collaborateurs ont participé à cette action de sensibilisation.

Afin de répondre à des questions concrètes de conformité, la direction *Compliance* a mené de nombreuses actions de formation, en France et à l'international, auprès d'un public ciblé.

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

Naval Group a fait le choix en 2017 de respecter les lignes directrices de l'ISO 20400. L'audit mené au quatrième trimestre par un cabinet externe et indépendant a donc visé à satisfaire – avec anticipation – les attentes cumulées du label Relations fournisseur responsables et de l'ISO 20400.

*Cf. II.3 Économie.*

### Audit de vérification des données extra-financières

En 2017, le cabinet EY s'est rendu sur les sites à partir du mois de novembre. Les sites audités ont été Lorient, Nantes-Indret, Saint-Tropez, ainsi que deux filiales à distance : Naval Group BR et Naval Group Far East.

Les protocoles de consolidation des données (protocole global, gouvernance, environnement, social) ont été mis à jour et sont accessibles en versions française et anglaise aux auditeurs. Le protocole global est disponible sur demande.

### Pacte mondial

Naval Group a participé à la revue par les pairs organisée par le réseau du Pacte mondial France en avril 2017. Les actions menées par le groupe lui ont permis d'être pour la troisième 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 2016 du groupe a été transmise avec cette évaluation, dans les délais requis (le 30 mai 2017), au bureau de New York.

De façon globale, Naval Group contribue, par ses activités et ses actions, à cinq objectifs de développement durable de l'ONU parmi les 17 objectifs de développement durable proposés depuis 2015 :

- Objectif 7 : Garantir l'accès à une énergie abordable, fiable, durable, moderne pour tous ;
- Objectif 9 : Innovation et infrastructures de qualité : construire des infrastructures résilientes, promouvoir l'industrialisation, sans exclusion et durable, et encourager l'innovation ;
- Objectif 13 : Agir d'urgence contre le changement climatique et ses impacts ;
- Objectif 14 : Océans durables : préserver et utiliser de manière durable les océans, mers et ressources marines pour le développement durable ;
- Objectif 16 : Paix et justice : promouvoir des sociétés pacifiques, sans exclusion, dans le cadre du développement durable, permettre un accès à la justice pour tous, et mettre en place des institutions efficaces, responsables et sans exclusion, à tous les niveaux.



## Les 10 principes du Pacte mondial de l'ONU (Global Compact)<sup>(4)</sup>

### 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 se 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 10 principes et à la contribution par les entreprises aux autres objectifs des Nations unies (comme les 17 objectifs de développement durable).

Environ 12000 organisations dans le monde, dont 8000 entreprises, ont adhéré au Pacte mondial. En devenant adhérent, Naval Group 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, paragraphe I.2.6 Éthique et compliance.*

(4) OCDE, OIT, ISO 26000.

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

## II.3. ÉCONOMIE <sup>(5)</sup>

### II.3.1. Performance économique

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

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

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

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

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

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

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

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

En interne, la structuration de la fonction achats s'est décentralisée pour garantir une proximité avec les fournisseurs, et notamment les PME locales autour des sites de production. Des rencontres entre les industriels locaux de la filière navale sont organisées régulièrement.

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

### Système du management de la qualité

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

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

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

### Contrôle des exportations

Les activités de défense de Naval Group sont soumises aux réglementations françaises et étrangères du contrôle des exportations (de matériels de guerre et/ou assimilés et de biens à double usage). Leur non-respect peut avoir des impacts importants : retards de livraison, incidences financières, amendes, 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 Naval Group, l'augmentation des activités internationales de Naval Group entraîne une intensification des opérations internationales (exportations, transferts, transferts de technologie, achats, importations...), de matériels de guerre et/ou assimilés, et de biens à double usage. En particulier, il s'agit pour le groupe de garantir que son développement international s'accompagne d'une pleine maîtrise des enjeux de contrôle des exportations en fonction des stratégies pays.

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

### Affaires douanières

Naval Group 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, Naval Group confirme sa volonté de continuer à développer son travail en partenariat avec l'administration des douanes. Ainsi, la gestion des procédures et dossiers de Naval Group a été transférée en 2017 au Service grands comptes (SGC) de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), avec lequel le groupe travaille en étroite collaboration. Des audits de renouvellement de la certification OEA auront lieu en 2018, toutes les équipes de Naval Group se mobiliseront pour ce renouvellement.

Naval Group va également entrer dans un nouveau schéma de dédouanement, appelé dédouanement centralisé national (DCN), qui permettra de centraliser l'ensemble des opérations de dédouanement sur un centre d'expertise unique, au lieu de 24 bureaux de douane différents.

### 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 Naval Group revêtent une grande complexité.

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

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

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

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

Pour permettre d'atteindre ces objectifs, une direction du *Contract Management* a été créée courant 2016. Elle doit définir des règles de fonctionnement efficaces entre l'ensemble des intervenants du *Contract Management* dans l'entreprise. Elle doit mettre à disposition des équipes Projet, Programme et Achats divers moyens (formations, supports de sensibilisation, méthodes, outils et expertises...). Elle forme et anime la communauté de *Contract Managers* présents au sein des organisations. Elle participe par ailleurs activement à la diffusion des bonnes pratiques en *Contract Management* et à l'instauration d'une meilleure culture contractuelle et commerciale au sein de Naval Group. Elle intervient enfin opérationnellement lorsque cela s'avère nécessaire.

Afin de garantir qu'aucun sujet contractuel pouvant porter préjudice aux intérêts de Naval Group ne soit négligé, tous les collaborateurs ont par ailleurs le devoir de signaler à la direction du *Contract Management* toute problématique

contractuelle qui ne serait pas traitée de manière appropriée. À charge pour la direction du *Contract Management* de veiller à sa bonne résolution, s'en saisir ou alerter la Direction générale.

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

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

### Les compensations (ou offsets)

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

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

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

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

- les *offsets* directs

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

**Exemples 2017**

**Malaisie**

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

Au titre de cet accord, une étude de préféabilité 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, a été réalisée par Naval Energies. À terme, la réalisation de ce projet permettra à cet îlot de réduire l'utilisation d'énergie fossile et favorisera son développement économique. Pour Naval Group, 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, Naval Group s'est engagé dans 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. Un protocole d'accord a été signé en mars 2017 entre UPNM, ECN et Naval Group lors du salon de défense LIMA 2017 à Langkawi.

Dans le cadre de cet accord, les trois partenaires conjuguent leurs compétences pour développer une formation d'excellence qui contribuera au développement d'une expertise de haut niveau dans le domaine maritime en Malaisie. Des premiers étudiants malaisiens sont arrivés en France en septembre 2017 et ont intégré les cycles de master et doctorat à l'École centrale. Ces mêmes étudiants, futurs diplômés, seront ensuite amenés à enseigner à l'UPNM à leur

retour en Malaisie, avec le soutien pédagogique de l'École centrale. La collaboration verra des promotions d'étudiants malaisiens diplômés dans leur pays d'origine, et les meilleurs d'entre eux viendront compléter leur formation à Nantes en suivant les cours de master 2. Naval Group apportera également son expertise en ingénierie navale pour concevoir et développer les contenus des cours. Le master 2 spécialisé inclura notamment des cours consacrés à l'intégration des systèmes de combat, avec le soutien d'experts du groupe.

**Brésil**

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

**Colombie**

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

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

**Roumanie**

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

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

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

Ce point est traité dans le rapport de gestion, paragraphe I.2.4. *Activité en matière de recherche et développement (R&D).*

L'incubateur « technologies offshore » de Naval Group a poursuivi ses missions en 2017. 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 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.

Les actions menées en 2017 s'inscrivent en particulier dans la continuité du projet *Subsea Watcher*, projet qui vise à développer une solution complète de surveillance des implantations industrielles en mer, en permettant notamment d'étudier 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...).

Les actions menées s'inscrivent également dans le cadre des thématiques « économie et environnement » des enjeux identifiés par le Grenelle 2 et par la directive européenne MSFD de 2008 et s'intéressent à la maîtrise de la pollution et des déchets des exploitations industrielles en mer ainsi qu'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.

Lauréat en septembre 2014 de la phase d'amorçage du Concours mondial de l'innovation (CMI), puis lauréat de sa phase 2 avec le projet *Docking* au sein du consortium Mélodi emmené par Créocéan, Naval Group a construit, testé et amélioré, entre 2015 et 2017, un prototype de docking pour drone sous-marin. Cette brique technologique – qui permet l'accueil d'un drone sous l'eau pour lui permettre d'y résider sur de longues périodes sans intervention humaine – crée une véritable rupture par rapport aux solutions existantes en ouvrant des perspectives de réduction des coûts *via* la limitation des interventions par navire, parfois risquées et toujours très coûteuses. Plusieurs verrous technologiques ont été levés pour aboutir à une telle solution, parmi lesquels 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. L'année 2017 a tout particulièrement été mise à profit pour étudier une solution reposant sur une station de docking tractée derrière un bateau et une autre solution de docking posé sur les grands fonds océaniques. Ces deux solutions étendent fortement l'intérêt du docking pour les opérations de supervisions environnementales.

Par ailleurs, Naval Group, récompensé en 2015 pour sa participation au projet Fonasurf mené par Technip, a poursuivi

en 2016 et 2017 le développement d'une solution de confinement acoustique pour aboutir à l'été 2017 à une première série d'essais d'un prototype en Norvège avec l'université de Trondheim (la NTNU). Cette membrane, nommée « *Subsea Quieter* », est une solution particulièrement innovante de confinement et de réduction des impacts acoustiques et turbidifiques (matières en suspension) des activités anthropiques en mer. Les constructeurs d'infrastructures maritimes côtières et les installateurs de pieux sont dans l'attente de telles solutions innovantes visant à préserver la faune et contenir la diffusion de particules lors de travaux maritimes. Les résultats des premiers essais sont très prometteurs quant aux performances de cette nouvelle technologie basée sur les savoir-faire du groupe.

## Écoconception

La démarche de prise en compte de l'environnement sur les produits au sein de Naval Group continue progressivement à se déployer, tant sur les programmes que sur les projets de R&D, permettant aujourd'hui au groupe d'être conforme à la nouvelle version de l'ISO 14001 v2015. Issue des travaux menés dans un premier temps sur les navires et les énergies marines renouvelables, la stratégie du groupe est de l'étendre aux services et aux infrastructures dans les trois années à venir.

Côté programme, 2017 a été une année de forte implication. Les premiers résultats de déploiement des méthodes, développées depuis plusieurs années, ont été réellement visibles et caractérisés par des livrables propres à l'environnement :

- AFSP (*Australian Future Submarine*) intègre, dès la première phase de conception, des exigences environnementales et une analyse sur le cycle de vie qui sera enrichie au fur et à mesure du déroulement du projet;
- SNLE 3G, FTI et Scorpène® Evolution suivent le processus de développement du *Business Management System* en déclinant les exigences environnementales qui leur ont été prescrites et ce, en incitant les fournisseurs à démontrer leur volonté et capacité à répondre et contribuer à l'atteinte des objectifs environnementaux fixé;
- le parc éolien de Groix dispose d'une analyse du cycle de vie qui identifie les composants et les étapes du cycle de vie ayant les impacts les plus importants et permet d'établir les déclarations administratives environnementales d'exploitation.

Côté R&D, le projet ATHENA (appareillage de traitement hydrothermal d'effluents navals) pour la DGA en 2016, concernant le démonstrateur de gestion des déchets suivant la technologie d'oxydation en voie humide (OVH), suit son cours. Les données d'entrée ont été figées et la modélisation du démonstrateur va être lancée début 2018. Le projet se terminera en 2020, avec à la clé une analyse et une validation de la solution OVH pour le traitement des rejets et effluents de navire.

Une analyse environnementale, méthode développée en interne qui prend en compte le cycle de vie complet du produit pour en mesurer ses impacts système par système, a été réalisée sur le Scorpène®. Cette analyse permet d'obtenir une image des impacts environnementaux les plus

significatifs du navire, mais également d'identifier les points où des améliorations en termes de conception sont nécessaires pour que les projets futurs, issus de la même ligne de produits, reflètent une empreinte environnementale moindre.

De nouvelles recherches de partenariats sont toujours en cours, que ce soit avec les universités et écoles (ENSM), avec des industriels français (EVEA) ou à travers les appels d'offres européens (H2020).

Enfin, pour répondre à la question récurrente de la contribution des produits Naval Group au bilan gaz à effet de serre (GES) de nos sites, nous avons lancé une étude « Empreinte carbone d'une FREMM ». Cet exercice est une évaluation monocritère en cycle de vie du produit qui inclut les étapes d'extraction des matières premières, de fabrication, de transport, d'utilisation et de fin de vie, et qui permet de mesurer la contribution des impacts environnementaux du cycle de vie d'une FREMM dans le bilan GES de Naval Group. Les résultats sont en cours de consolidation et d'enrichissement avec ceux obtenus par l'étude groupe « Footprint », qui en est complémentaire. Cette démarche sera étendue et déployée sur les autres lignes de produits en fonction des demandes des parties intéressées internes ou externes.

### Présence sur le marché

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

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

## II.3.2. Pratique d'achat<sup>(6)</sup>

### Les engagements de Naval Group en matière d'achats responsables

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

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

(6) OIT, SNTEDD (A5P4, A6P3, A8P1).

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

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

### Évaluation de la performance des fournisseurs du panel

Naval Group a poursuivi en 2017 le déploiement des évaluations des performances RSE des fournisseurs de son panel. L'objectif réaffirmé est de disposer de cette évaluation pour l'ensemble des fournisseurs de son panel. Tout nouvel entrant dans le panel fera l'objet d'une évaluation de ses performances RSE.

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

Le résultat des évaluations des performances RSE, une fois déployées sur l'ensemble des fournisseurs du panel, sera pris en compte dans l'évaluation globale des performances des fournisseurs. Cette évaluation est réalisée annuellement pour ce qui concerne les fournisseurs principaux du panel. 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'actions.

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

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

La démarche d'évaluation des performances RSE des fournisseurs sera déployée également auprès des fournisseurs des panels des filiales du groupe. Ce déploiement élargi débutera en 2018.

### 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. Ces risques sont caractérisés selon les grandes catégories de risques liés aux fournisseurs. Le risque RSE est une des quatre grandes familles de risques attachées au management du risque fournisseurs.

Cette analyse du risque est réalisée à fréquence régulière et mise à jour autant que de besoin. L'ensemble du panel Naval Group est passé au crible d'une analyse de risque sous deux

angles : l'impossibilité de livrer et l'impact sur l'image. Cette analyse est également considérée sur le court et moyen terme (risques programmes) et sur le moyen et long terme (risques souveraineté).

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

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

- gouvernance : gestion de fait, transparence, conflit d'intérêts, fraude, corruption, respect de la concurrence ;
- environnement : respect de l'environnement, utilisation de substances dangereuses ;
- droits humains et du domaine social : réglementation du travail, discrimination, droit social ;
- SST.

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

### Label Relations fournisseur et achats responsables : renouvellement en 2017

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

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

C'est donc fort logiquement que Naval Group a décidé de se porter candidat au renouvellement du label et a obtenu celui-ci en décembre 2017.

### Enquête de satisfaction des fournisseurs

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

Les résultats de l'enquête 2017 montrent une forte progression par rapport aux résultats obtenus lors de l'enquête de 2016 (+ 5 % de l'indice de satisfaction), qui elle-même avait permis de constater une amélioration très sensible par rapport aux enquêtes précédentes. 870 fournisseurs ont été sollicités ; 38 % d'entre eux ont répondu, ce qui constitue un taux de réponse très satisfaisant pour ce type d'enquête. Les axes de progrès identifiés ont donné lieu à des plans d'action.

### La médiation

Naval Group privilégie le dialogue avec ses parties prenantes pour résoudre les différends. Pour ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, Naval Group a mis en place une médiation interne depuis 2010. La personne en charge de cette mission est rattachée directement au Secrétaire général du groupe. Le recours à la médiation est précisé dans les conditions générales d'achat et dans les contrats types pour tous les types d'achat. Une communication large est faite en interne sur les missions et responsabilités du médiateur. Une information permanente est faite sur le site Internet du groupe, avec un lien donnant la possibilité à tout fournisseur de saisir directement le médiateur du groupe.

### Facteurs environnementaux

Naval Group 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.

Par ailleurs, les critères environnementaux sont intégrés dans les évaluations des performances RSE menées auprès des fournisseurs du panel.

## II.4. ENVIRONNEMENT

### II.4.1. Politique générale en matière environnementale

#### Engagements du groupe

La mer est à la fois l'univers historique de Naval Group 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 Naval Group 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 2017/2016	Cible 2017/2014
Aucun accident ayant un impact significatif sur l'environnement (niveau 3)	0	0
Écoconception		
Programmes volontaristes <sup>(a)</sup>	50 %	50 %
Projets R&D participant à l'amélioration environnementale <sup>(b)</sup>	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 :

- une étude réglementaire particulière : réglementation spécifique plus stricte ou anticipation des exigences ;
- et/ou une étude spécifique sur de nouvelles technologies qui améliorent et optimisent la performance environnementale ;
- et/ou une évaluation environnementale sur l'ensemble du cycle de vie ;
- 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 2017/2014	Cible 2017/2014
Consommation d'électricité	-5,8 %	-10 %
Gaz à effet de serre <sup>(c)</sup>		
Émissions	-1,23 %	-10 %
Déchets		
Valorisation de DND <sup>(d)(f)</sup>	70 %	70 %
Production de DD <sup>(e)(f)</sup>	-19,14 %	-10 %

(c) Bilan réalisé en 2017 sur l'exercice 2016 ; 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 12 mois glissants (du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 septembre 2017).

## 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 de l'industrie).

Pour mettre en œuvre la politique et mener les actions propres à l'atteinte des 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 Naval Group. 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).

## 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.

Naval Group University 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.

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 2017, 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 Naval Group 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 Naval Group », 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 Naval Group en lien avec l'environnement.

### Parties prenantes

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

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

Lorsque les concentrations des rejets aqueux ou atmosphériques, ou encore les niveaux sonores, dépassent les seuils autorisés, Naval Group met tout en œuvre pour réduire les nuisances. En 2017, des nuisances sonores signalées par des riverains ont amené le site Naval Group de Lorient à renforcer la surveillance concernant la fermeture des portes de la forme.

Depuis 2007, une charte environnementale lie la Marine nationale et Naval Group ; 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 ». En Arabie saoudite, les énergies électriques et fossiles consommées par Naval Group 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, Naval Group 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 Naval Group 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 et la certification a été renouvelée avec succès au cours du premier semestre 2017.

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, Naval Group 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 sites investissent également chaque année dans du matériel de prévention des pollutions du milieu naturel. À Brest, Toulon et Cherbourg, la proximité de la Marine nationale permet de disposer par convention de moyens importants de lutte contre les pollutions. À Lorient, une charte lie depuis 2014 les principaux acteurs économiques de la rade, qui mutualisent ainsi leurs moyens de lutte.

### 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

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

En 2017, Naval Group n'a fait l'objet d'aucun contentieux environnement.

une année. Néanmoins, les émissions de COV par tonne de peinture utilisée ne cessent de diminuer chaque année, grâce notamment aux efforts réalisés par les fabricants sur les produits et l'évolution favorable des procédés de pulvérisation.

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

Outre les COV, les activités du groupe sont émettrices de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) 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.

### Rejets dans l'eau

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

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

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

### Déchets

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

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

C'est ainsi qu'un objectif de conformité du tri (≥ 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 %.

## II.4.2. 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 4 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 2017 : 5.

### Rejets atmosphériques

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

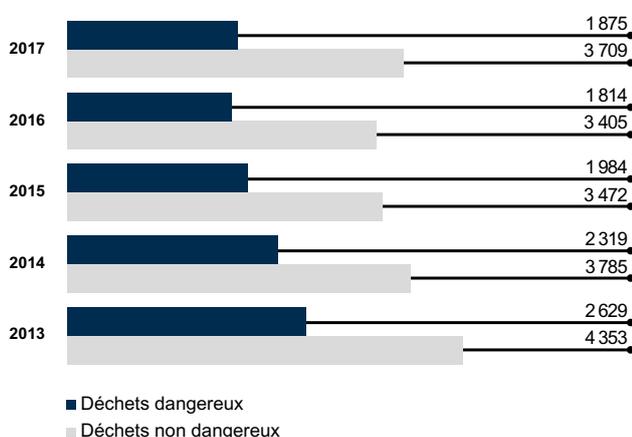
Les quantités de peinture consommées dans le groupe dépendent éminemment des activités de construction et d'entretien. À titre d'exemple, un grand carénage du porte-avions fait doubler les volumes habituellement utilisés sur

Les données 2017 sur l'exercice 2016 ne sont pas encore consolidées à la date de rédaction de ce rapport.

Les déchets dangereux sont particulièrement difficiles à valoriser car les procédés sont souvent complexes et onéreux. C'est pourquoi Naval Group cherche à réduire ces déchets à la source, avec un objectif de diminution de 10% entre 2015 et 2017, poursuivant ainsi les efforts déjà engagés ces dernières années.

Naval Group 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 Nantes-Indret, ce sont les sites de Toulon, Finlay et Bagneux qui ont mis en place le tri et la valorisation de leurs biodéchets, bien que pour les sites Finlay et Bagneux le seuil réglementaire des 10 tonnes de biodéchets produits ne soit pas atteint.

#### Bruit

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

#### Odeurs

Les activités de Naval Group ne sont pas génératrices d'odeurs particulières.

## II.4.3. Utilisation durable des ressources

### Consommation d'eau

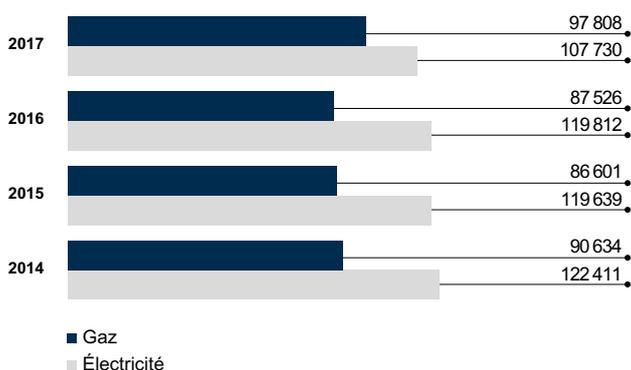
Les quantités d'eau qui servent à la réfrigération des installations ne cessent de diminuer chaque année, la plupart des installations étant passées en circuit fermé.

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

### Consommation d'énergie

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

cides permettant de bénéficier de la lumière du jour, économiser de l'énergie et améliorer la qualité de vie des salariés.

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

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

### Réalisations immobilières

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

## II.4.4. Changement climatique

Dans une démarche de progrès continu, Naval Group contribue activement à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et réalise annuellement depuis 3 ans ses bilans d'émissions de gaz à effet de serre pour les 11 sites du groupe, les facteurs d'émission provenant de la Base Carbone réglementaire.

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

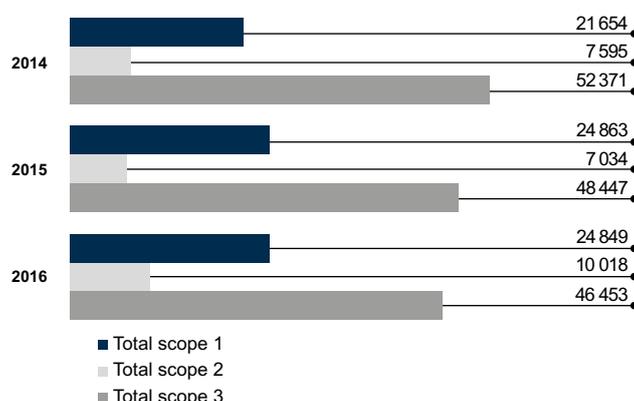
- scope 1 : émissions directes liées aux consommations d'énergies fossiles et aux fuites de fluides frigorigènes ;
- scope 2 : émissions indirectes associées à l'énergie, telles que l'électricité et l'achat de chaleur liées aux consommations d'électricité ;

- scope 3 : autres émissions indirectes liées aux déplacements professionnels en mission sur le territoire national et à l'international (voiture de location, train, avion), aux déplacements domicile-travail et au fret transport de marchandises (national et international). Les émissions de gaz à effet de serre liées aux achats et à l'utilisation des produits (navires en exploitation) font l'objet d'études séparées (cf. ci-dessous) et ne sont pas intégrées au scope 3 de Naval Group.

Depuis le bilan 2015, les émissions en amont liées à la production des énergies des scopes 1 et 2 sont comptabilisées dans le scope 3.

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

### Évolution des émissions de GES par scope en tonnes de CO<sub>2</sub>



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

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

**Répartition des émissions de gaz à effet de serre par poste – année 2017**



Naval Group 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, Naval Group 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.4.3), Naval Group 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 CO<sub>2</sub> 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, Naval Group 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.

**Émissions de gaz à effet de serre liées aux achats de Naval Group et à l'utilisation des produits**

Pour la première fois, Naval Group a réalisé en 2017 l'évaluation de l'empreinte environnementale produite par l'ensemble des achats des sites français de Naval Group (cf. paragraphe II.1.7, *Empreinte environnementale de Naval Group*). Le modèle

employé permet d'estimer, sur la base de données internes et génériques, les émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par les achats en France et à l'étranger de Naval Group, qui sont évaluées à 723 148 tCO<sub>2</sub>e. Les spécificités méthodologiques liés au modèle ne permettent pas toutefois la consolidation de cette donnée avec le bilan carbone ci-dessus.

De même, afin de répondre à la question récurrente de la contribution des produits au bilan GES des sites et dans le cadre de sa démarche d'écoconception (cf. paragraphe II.3.1, *Écoconception*), Naval Group a entrepris de calculer, sur l'ensemble du cycle de vie d'une FREMM, la part d'émissions imputable à l'utilisation de celle-ci. Les premières estimations réalisées portent à plus de 95 % cette part, sans que ces résultats ne soient, pour l'instant, extrapolables aux émissions annuelles du groupe.

**II.4.5. 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 Naval Group disposent de zones contenues dans un site Natura 2000 :

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

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

Dans chacun de ces cas, les choix industriels et économiques ne se font pas au détriment de la préservation de la nature, les deux dimensions sont bien prises en compte dans le respect de chacune. Ainsi, le site de Nantes-Indret pratique l'éco-pâturage sur une partie de son site en remplacement des produits phytosanitaires et a obtenu le label « refuge chauves-souris » pour avoir aménagé un ancien bâtiment afin de permettre l'accueil des chauves-souris. En 2017, le site a également mis en place des ruches afin de promouvoir la biodiversité de la région et la sauvegarde des abeilles.

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

## II.4.6. Produits et environnement

Les produits de Naval Group 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 Naval Group, il s'agit bien entendu de construire des navires spécifiques, mais également de concevoir des systèmes d'information comme celui qui équipe actuellement les centres régionaux opérationnels de surveillance et de sauvetage (CROSS). Pour compléter ces systèmes, un module spécifique à la gestion des pollutions, dénommé « SURPOL », a été développé en 2015 et est déployé dans les CROSS à compter de 2016.

Depuis 2007, Naval Group a mis en place une cellule éco-conception 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 environnemen-

tales 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, Naval Group 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 seront gérés dans le strict respect de l'environnement et de l'arrêté préfectoral ainsi obtenu.

Plus largement, Naval Group 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, Naval Group 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, la seconde en octobre pour les étayer.

Depuis 2015, Naval Group 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* ayant été ratifiée en juillet 2016) et la navigation en zones spéciales (zones à émissions contrôlées et eaux polaires). Cette collaboration permet à Naval Group 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.

## II.5. SOCIAL (7)

L'année 2017 se caractérise pour la politique ressources humaines par une forte activité sur l'emploi avec une augmentation forte des recrutements et des mobilités dans les activités opérationnelles et une intense activité sociale avec la réalisation du plan d'adaptation de l'emploi, la signature et le déploiement des accords sur l'organisation du temps de travail, sur l'évolution professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et sur la qualité de vie au travail (QVT). L'année 2017 est également marquée par une mobilisation forte des parties prenantes internes dans les groupes d'expression et les expérimentations réalisées dans le but d'améliorer la performance durable de l'entreprise tant sur son aspect économique que social.

La politique concernant le développement professionnel évolue également avec la mise en place des postes repères et la nouvelle classification portée par l'accord sur l'évolution professionnelle. Cela apporte une cohérence dans la définition et le positionnement des postes les uns par rapport aux autres et est une garantie de cohésion dans la gestion des parcours professionnels.

### II.5.1. Emploi

#### Évolution des effectifs

Les effectifs de Naval Group sont de 14 515 inscrits en progression de 4,7% par rapport à 2016 (13 870 inscrits). Ces effectifs se répartissent en 13 875 inscrits Naval Group en France, 199 au titre des filiales françaises et 441 pour les filiales étrangères.

Pour la partie UES (unité économique et sociale, Naval Group en France et Sirehna), l'effectif est de 13 943 inscrits avec un taux d'emploi féminin de 19,6% pour un objectif de 20%.

Le plan d'adaptation de l'emploi prévu par l'accord global de performance signé en 2016 a été réalisé dans ses trois volets. Pour le premier volet, l'entreprise a tenu son plan

avec 487 suppressions de postes réalisés. Dans ce cadre, 109 personnes ont choisi une des mesures de départ volontaire prévue dans l'accord. Les autres suppressions de poste correspondent à des reclassements internes et à des départs de fin de carrière.

Dans les autres volets de l'accord, 65 personnes ont accepté une mobilité de Paris vers les sites de province, et 10 personnes ont accepté la proposition de transfert de poste vers la société Défense Environnement Service.

#### Recrutement et mobilité

2017 se caractérise par une forte activité en recrutement avec 1 564 recrutements au niveau de l'UES, dont 1 117 en CDI (525 recrutements en CDI en 2016). L'activité a également été soutenue sur les mobilités avec notamment l'accompagnement du plan d'adaptation à l'emploi. Au total, 715 mobilités internes ont été réalisées en 2017, dont 166 mobilités géographiques.

Les engagements pris sur une augmentation de l'accueil d'alternants en production et sur le recrutement en CDI d'alternants ayant terminé leur formation sont tenus en 2017 avec 120 recrutements en CDI d'alternants à l'issue de leur formation, pour 93 en 2016.

Dans le cadre du pacte industriel et social, Naval Group s'est engagé à recruter plus de 2 200 personnes entre 2017 et 2020 avec une répartition volontariste ingénieurs et cadres (IC) / techniciens et agents de maîtrise (TAM) / ouvriers et employés (OE) qui permette de rejoindre une cible supérieure à 56% d'OETAM sur la durée du pacte.

Enfin, une charte mobilité a été diffusée à l'ensemble des personnels en 2017. Celle dernière fixe les ambitions et règles applicables au groupe.

#### Impact territorial

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

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

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

Ils participent également aux instances des structures d'enseignement locales (IUT, écoles d'ingénieurs) et aux événements organisés sur l'emploi ou le rayonnement économique du territoire (forum emploi, forum des métiers, etc.). Plusieurs cadres et ingénieurs interviennent dans des cycles d'enseignement supérieur en droit, finances, sciences de l'ingénieur.

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

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

## Développement international

En 2017, le développement à l'international est renforcé par la mise en place de la direction Ressources humaines (DRH) international avec des responsables RH répartis par zone ou pays. La DRH internationale mène une politique avec un double objectif. Un des objectifs est de développer l'accueil de personnel de nos filiales dans les sites français de Naval Group. L'autre objectif est d'assurer le déploiement des politiques RH dans chaque pays avec les adaptations nécessaires, notamment la revue de carrière, les entretiens professionnels, la consolidation de la paye (*Global Payroll*) et le recrutement (*Talent Soft*). Des collaborateurs des filiales ont intégré les programmes de développement des talents.

Les effectifs des filiales à l'international sont de 560 inscrits (pour 511 en 2016), dont 181 expatriés. Les effectifs locaux (y compris en contrat « local + ») augmentent avec 381 inscrits à fin septembre, pour 321 fin 2016. Les effectifs expatriés diminuent (179 inscrits à fin septembre, pour 190 à fin 2016).

## La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Naval Group poursuit sa politique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétence et a signé en avril 2017 un nouvel accord GPEC pour une durée de 3 ans. Cet accord de portée groupe est caractérisé par la mise en place notamment d'un observatoire paritaire des métiers au niveau du groupe. Cette instance de diagnostic et d'échange examine les grandes évolutions au niveau du groupe. Il intègre un volet contrat de génération et formation.

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

Naval Group a une démarche d'identification des compétences lui permettant de satisfaire les besoins en matière de souveraineté. Une analyse 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 Naval Group.

## Organisation du travail

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

## Rémunérations et avantages sociaux

La politique de rémunération de Naval Group vise à :

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

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

L'évolution de la rémunération est déterminée lors de la négociation annuelle obligatoire (NAO). Les négociations salariales pour 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 2,1 % pour 2017 et permettent également, pour 2016, 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 2017 avec les partenaires syndicaux (CFDT, CFE-CGC et UNSA). Cet avenant 2017 vient renforcer l'objectif de restauration de la profitabilité de Naval Group appréciée au travers du ratio EBITA/CA, du niveau de dérive des programmes et d'un nouveau critère tenant compte du niveau d'atteinte en 2017 des commandes liées au contrat australien.

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.

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

## Rémunération des dirigeants

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

La rémunération du mandataire social est fixée par l'État (ministre des Finances) sur proposition du Comité des rémunérations et nominations du Conseil d'administration et conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014

relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

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

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

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

### Le Centre de services partagés national (CSPN)

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

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

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

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

## II.5.2. Relations employeur/employés

Les négociations débutées fin 2016 suite à la dénonciation de l'accord d'entreprise du 11 mai 2004 ont débouché sur un accord signé le 11 avril 2017. Cet accord applicable à Naval Group a revu en profondeur les dispositions sur l'évolution professionnelle et sur l'organisation du temps de travail.

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

Les dispositions sur l'évolution professionnelle prévoient désormais de nouveaux coefficients s'intercalant entre ceux prévus par la classification de la métallurgie pour donner plus de dynamique. L'accord a également adapté les règles d'évolution professionnelle en fonction du diplôme requis pour le poste.

En parallèle, une organisation en postes repère pour chacune des 27 spécialités de l'entreprise a été conçue et mise en place au cours du dernier trimestre de 2017.

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

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

Des négociations sur un nouvel accord relatif à l'emploi de personnes en situation de handicap et sur un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ont débuté au dernier trimestre. Ces nouveaux accords viendront remplacer les accords en vigueur sur ces thèmes, qui arrivent à leur terme fin 2017.

Une concertation avec les organisations syndicales a abouti à un consensus sur l'organisation des modalités de consultations annuelles sur la stratégie, la situation économique et financière et la politique sociale de Naval Group en application de la loi du 17 août 2015.

## Le congé solidaire

Naval Group et le Comité central d'entreprise (CCE) ont renouvelé en 2017 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 6500 collaborateurs d'entreprise en mission.

Huit missions ont été proposées en 2017. La commission sociale du CCE et la Direction de l'entreprise ont sélectionné les huit candidats parmi les 23 dossiers déposés par des personnels de Naval Group.

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

navires, mais également les opérations manuelles. Ces causes représentent près de 70 % des accidents avec arrêt survenus en 2017.

Les programmes de prévention, tels que les visites managériales de sécurité et environnement (VMSE), fondées 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 accidents de trajet avec et sans arrêt font l'objet depuis 4 ans d'une analyse particulière car ils représentent plus d'un quart des accidents et ont une gravité importante. Toutes ces actions concourent à renforcer l'approche des plans de déplacements en entreprise dans lesquels sont impliqués tous les sites avec les partenaires locaux.

## Une démarche d'amélioration concertée avec la sous-traitance

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

## La maîtrise des principaux risques

Les actions de prévention des principaux risques lancées depuis plusieurs années se sont poursuivies en 2017 (groupe de travail intersites spécialisé sur les agents chimiques dangereux, risques liés aux fumées de soudure ou intervention en espaces confinés, etc.). 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. Deux campagnes nationales ont été réalisées et déployées sur l'ensemble des sites sur deux de nos risques majeurs (la manutention, les consignations électriques).

## 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, Naval Group ou non, présents sur nos sites sont au cœur de la démarche SST.

Les principaux leviers mis en place ont été poursuivis en 2017 :

- 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 leurs 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

## II.5.3. 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 en janvier 2018. Cette politique met en perspective et en cohérence les ambitions et les exigences du groupe afin 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 renouvellement des certifications AFNOR réalisé durant l'année 2017 a confirmé la certification du système de management global QSE de Naval Group sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Depuis 2015, Naval Group 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 1000 / nombre d'heures travaillées) qui étaient déjà suivis.

Résultats Naval Group au 31 décembre 2017 :

- TF2 : 12,1, pour un objectif de 11,5 (TF2 de 11,9 en 2016) ;
- TF1 : 6,4, pour un objectif de 6 (TF1 de 7,1 en 2015) ;
- TG : 0,149, pour un objectif de 0,125 (TG de 0,183 en 2015).

Ces résultats montrent une légère diminution du TF1 (accidents avec arrêts) qui était en nette augmentation en 2016, accompagnée par une diminution du nombre de jours d'arrêt. Le nombre moyen de jours d'arrêt en 2017 par accident de travail est de 23 jours, pour 26 jours en 2016. Les principales causes de ces accidents sont des chutes de plain-pied, de hauteur suite aux déplacements dans les ateliers et les

risque (CSR), dans la participation aux VMSE, dans l'identification des idées d'amélioration impactant les conditions de travail.

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. 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.

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

### 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, le magazine interne de Naval Group 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.

### Support à l'international

Le développement à l'international étant un élément clé pour Naval Group, 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 Naval Group 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 Naval Group.

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

La méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux a été déployée sur l'ensemble des sites en 2016 et 2017. Plus de 120 groupes d'évaluation comprenant chacun 10 à 12 collaborateurs se sont réunis sur les différents sites pour évaluer les risques psychosociaux de leur entité sur la base d'un questionnaire de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail). Conformément au processus décrit dans le référentiel, l'analyse de ces évaluations a eu pour conséquence l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action de prévention inscrits au document unique d'évaluation des risques professionnels.

Ce dispositif d'évaluation va être pérennisé à compter de 2018. L'évaluation majeure (c'est-à-dire sur le même format que celle de 2016-2017) aura lieu tous les 4 ans. La prochaine évaluation majeure aura donc lieu en 2021. Dans l'intervalle, une mise à jour des résultats de cette évaluation aura lieu tous les ans sur la base des réponses apportées par l'ensemble des collaborateurs à un questionnaire mis en ligne sur l'intranet. Conformément au processus décrit dans le référentiel, l'analyse de ces évaluations a eu pour conséquence l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action de prévention inscrits au document unique d'évaluation des risques professionnels.

En avril 2017, un accord relatif à la qualité de vie au travail a été signé. Cet accord, d'une durée de 3 ans, repose sur trois piliers principaux :

- la mise en place de groupes d'expression au sein des entités pour améliorer le fonctionnement collectif, la performance industrielle et le bien-être des collaborateurs ;
- le développement de la démarche expérimentale ;
- le développement du management participatif.

Un comité national QVT et des comités locaux ont pour mission de suivre et participer au déploiement de l'accord. Un cycle de formation des managers à l'animation des groupes d'expression a été mis en place, et une charte des comportements managériaux a été élaborée à partir des principes énoncés par l'accord QVT. Un réseau « Transformation

culturelle et managériale » assure le relais et la promotion de l'accord QVT sur les différents sites.

L'accord QVT comporte une partie relative à l'accessibilité au travail. Cette partie comprend des dispositions qui visent à prévenir la pénibilité et à préserver la santé et l'employabilité des collaborateurs les plus exposés à la pénibilité.

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

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

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

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

En 2017, les grandes orientations sont construites autour des quatre enjeux du groupe :

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

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

Les équipes RH formation et de Naval Group University 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 sept axes managériaux issus de la charte managériale établie en 2017 à partir des travaux de groupe d'expression. Son objectif est de renforcer les compétences managériales et de créer du collectif entre tous les managers de Naval Group.

Ce passeport fera appel à différents dispositifs de formation : présentiel, en *e-learning*, en codéveloppement, rendez-vous.

La formation intervient également dans les parcours de promotion interne. Ils sont organisés autour de trois possibilités : un parcours qualifiant, un parcours diplômant, un parcours de reconnaissance par l'expérience. Plus de 50 personnes ont bénéficié d'une promotion à l'issue de l'un de ces parcours en 2017.

L'alternance est un levier pour le maintien des compétences clés de l'entreprise par la formation de jeunes qui intègrent ensuite l'entreprise en contrat permanent. C'est aussi une action de responsabilité sociale que l'entreprise a inscrite dans son accord GPEC. Le cadrage des besoins est fixé chaque année. La politique alternance reste très dynamique. Il a été ainsi réalisé le recrutement de 318 nouveaux contrats d'alternance, toutes spécialités confondues, au cours de l'année 2017.

### Les relations écoles

L'année 2017 a permis à Naval Group de consolider sa présence et sa visibilité au sein des écoles. Au total, ce sont plus de 110 actions (en augmentation de près de 10 %) qui ont été organisées en 2017 (forums, conférences, visites de sites Naval Group, etc.), dont une bonne partie dans les écoles cibles et partenaires.

Ainsi, Naval Group a signé en avril 2017 le renouvellement de son partenariat avec l'ENSTA Paris. Cette convention de partenariat a été complétée par la signature en septembre d'un nouvel accord avec l'ENSTA, constituant l'acte fondateur d'un laboratoire commun de recherche. Ce laboratoire a pour objectif de conduire des travaux de recherche et développement dans le domaine de l'intelligence artificielle appliquée au domaine du naval de défense, sujet clé pour le

## II.5.4. Formation et éducation <sup>(8)</sup>

Dans le cadre de l'accord GPEC signé en avril 2017, Naval Group a intégré un volet formation et transmission des savoirs. De nouveaux dispositifs de formation, tel que le matelotage ou l'intégration de nouveaux arrivants au travers de « vis ma vie », ont été mis en place. 2017 a été marqué également par la mise en place de « capsules » destinées à filmer les gestes techniques qui serviront à la transmission des savoirs. Cette expérimentation doit se poursuivre pour réaliser une bibliothèque des savoirs au travers du digital.

Un dispositif de co-investissement et d'abondement a par ailleurs été prévu pour les formations éligibles au compte personnel formation (CPF). La liste de ces formations est partagée annuellement avec la commission emploi/formation du Comité central d'entreprise (CCE).

À compter de 2017, les orientations de formation et les axes associés sont définis pour 3 ans ; chaque année, des précisions sont apportées pour tenir compte du contexte de l'entreprise. Ces orientations sont structurées à partir des points suivants :

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

(8) SNTE P21, 27.

groupe dans le contexte de digitalisation accrue des produits et services proposés à ses clients par Naval Group.

Dans le domaine nucléaire, Naval Group a signé en octobre 2017 une convention de partenariat avec l'Institut national des sciences et techniques du nucléaire (INSTN). Cette convention formalise les relations déjà importantes entre les deux structures et prévoit de les renforcer, en particulier concernant l'accueil de stagiaires issus de la filière génie atomique.

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

Enfin, l'année 2017 marque l'ancre à l'international de nos relations écoles. Naval Group a organisé en janvier 2017 une cérémonie de signature d'un *Memorandum of Understanding* (MoU) entre quatre écoles d'ingénieurs françaises, regroupées en consortium, et l'Université de Flinders en Australie. Ce *Memorandum* pose les bases de nombreux échanges franco-australiens entre des structures académiques et universitaires, en matière d'échanges d'étudiants et de recherche en particulier.

Faisant écho à une actualité riche au plan commercial, avec la signature en 2016 d'un contrat avec l'Australie, la présence de Naval Group dans les écoles a permis de progresser significativement dans les classements employeurs. En 2017, Naval Group a connu la deuxième plus belle progression dans le classement employeurs réalisé au sein des écoles d'ingénieurs. Nous nous classons ainsi à la trente-deuxième position.

Sur le classement employeurs relatifs aux ingénieurs expérimentés d'Universum, nous progressons également de cinq places et nous classons à la quatorzième position.

Pour finir, Naval Group a été élu en mars 2017 « entreprise préférée des Français » dans le cadre de la huitième édition nationale de l'enquête Randstad, qui mesure l'attractivité des 250 plus grands employeurs implantés en France. Ce prix illustre la notoriété croissante du groupe dans le naval militaire et les énergies marines.

### Le Naval Campus

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

Les objectifs principaux de l'initiative sont de :

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

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

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

## II.5.5. Diversité et égalité des chances

### Le contrat de génération

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

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

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

### Les engagements en faveur des jeunes

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

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

## Les engagements en faveur des seniors

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

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

## Les engagements pour tous

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

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

## La gestion des talents

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

Ces actions de préparation de l'avenir concernent 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, Naval Group 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, Naval Group a lancé un nouveau programme de développement du leadership pour préparer ses futurs dirigeants ; 40 cadres ont bénéficié de ce programme en 2017. Dans le prolongement de ce programme, ils ont été impliqués dans deux projets d'ingénierie de formation visant à compléter l'offre managériale.

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.

Il existe 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 2 heures basés sur l'échange de pratiques entre managers). En 2017, Naval Group a mis en place pour les CODIR des 360° avec restitution collective anonyme afin d'enrichir les feuilles de route de progrès managérial sur les sites.

## 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 2017, 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 Naval Group aux actions locales visant à favoriser les reconversions professionnelles sur des emplois industriels.

## Handicap

En 2016, Naval Group a franchi la barre des 6 % de taux d'emploi, qui constitue le seuil obligatoire à atteindre pour les entreprises. Le taux de 2016 s'établit à 6,27 % avec un taux d'emploi direct de 5,44 %. Le niveau des recrutements s'est maintenu à hauteur de celui de 2016, mais il faut noter une reprise sensible des recrutements en CDI à la suite de l'augmentation des volumes globaux de recrutements pour l'entreprise.

Depuis le début de l'accord handicap, 56 nouveaux collaborateurs recrutés en CDI et CDD ont été accueillis sur les sites Naval Group, ainsi qu'un nombre équivalent d'alternants. De même une attention particulière est portée aux stages. Quarante-quatre stagiaires ont effectué un stage chez Naval Group, et certains ont, à la suite, poursuivi leur formation en contrat d'apprentissage.

Un axe particulièrement fort chez Naval Group est le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. La compensation du handicap représente pour Naval Group 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, plus de 300 actions de maintien dans l'emploi ont été menées.

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 2016, le montant facturé auprès de ce secteur est de près de 3 millions d'euros.

Près de 800 collaborateurs bénéficient d'un dispositif de CESU handicap pour eux-mêmes ou leur famille.

En 2017, Naval Group a participé au Free Handi'se Trophy, un raid inter-entreprises par équipe destiné aux groupes engagés à modifier la perception du handicap.

La négociation du prochain accord handicap s'est engagée au mois d'octobre 2017 ; les évolutions souhaitées portent sur cinq axes :

- maintenir le taux d'emploi au-delà des 6% (pour tous les sites) ;
- s'adapter aux évolutions de nos politiques (recrutement, achats, etc.) en reformulant les objectifs ;
- recentrer le rôle de la Mission handicap sur le pilotage (et confier la conduite opérationnelle aux acteurs métiers) ;
- mieux accompagner et outiller les managers ;
- s'engager dans des projets innovants.

## II.5.6. Droits humains<sup>(9)</sup>

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

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

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

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

### III. TABLEAU GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

En relation avec les indicateurs GRI V3	2014 Naval Group	2015 Naval Group	2016 UES Naval Group	2016 GROUPE Naval Group	2017 UES Naval Group	2017 GROUPE Naval Group	Référence GRI V4*	Principes directeurs entre- prises multina- tionales OCDE	La déclara- tion de principes tripartite sur les entreprises multinatio- nales et la politique sociale (OIT), 2006	ISO 26000	SNTEDD** Axes et Priorités
<b>Données économiques</b>											
Chiffre d'affaires (M€)	3 065,9	3 118,7	3 133		3 565				EC 1		
Résultat net du groupe	-336,1	58,4	226,7		85				EC 1		
<b>Données environnementales*****</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>						<b>P 6</b>		<b>6.5.3</b>	
<b>Consommation d'énergie</b>											
Consommation d'énergie électrique (MWh)	122 411	119 639 <sup>(5)(6)</sup>	119 812		107 730				EN 3	6.5.4	A2, P2
Consommation d'énergie fossile (gaz naturel, FOD) (MWh)	103 341	122 157 <sup>(5)</sup>	92 465		104 075				EN 3	6.5.4	A2, P2
<b>Consommation d'eau</b>											
Consommations d'eau (industrielle, potable...) (m <sup>3</sup> )	12 225 438	10 079 282 <sup>(5)</sup> (7)	9 500 058		1 988 694				EN 8	6.5.4	
<b>Déchets</b>											
Production de DND*** (t)	3 785	3 472 <sup>(5)(7)</sup>	3 405		3 709				EN 22	6.5.3	
Production de DD**** (t)	2 305	1 984 <sup>(5)(7)</sup>	1 814		1 875				EN 22	6.5.3	
Métaux ferreux		3 030	3 847		3 299						
<b>Émissions aériennes</b>											
Rejets directs de CO <sub>2</sub> (t)	20 260	25 753 <sup>(5)</sup>	17 574		17 832				EN 16	6.5.3	A2, P2
<b>Formation</b>											
Nombre de jours de formation environnement	313	402	319		0						
<b>Données sociales</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>GROUPE</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>GROUPE</b>		<b>P 5</b>	<b>15,18</b>		
Effectif total inscrit	14 024	13 878	13 431	13 870	13 943	14 515			LA 1		A1, P2
<b>Par catégorie socioprofessionnelle</b>											
OE	3 774	3 664	3 454	3 624	3 398	3 615			LA 1		
TAM	4 491	4 476	4 321	4 396	4 452	4 454			LA 1		
IC	5 759	5 738	5 656	5 850	6 093	6 346			LA 1		
<b>Par tranche d'âge</b>											
< 25 ans	656	680	718	744	814	839			LA 1		
25-29 ans	1 178	1 123	1 003	1 077	1 151	1 239			LA 1		
30-34 ans	1 585	1 580	1 417	1 512	1 539	1 683			LA 1		
35-39 ans	1 993	2 099	2 048	2 126	2 118	2 207			LA 1		
40-44 ans	2 003	1 977	1 895	1 955	1 905	1 990			LA 1		

	45-49 ans	2 517	2 498	2 349	2 384	2 323	2 364	LA 1											
	50-54 ans	2 277	2 195	2 211	2 240	2 292	2 338	LA 1											
	55-59 ans	1 388	1 365	1 393	1 416	1 384	1 413	LA 1											
	60 ans ou plus	427	361	397	416	417	442	LA 1											
☑	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total	19,78	19,77	19,63	19,83	19,62	19,98	LA 1											
	Nombre d'expatriés	183	217	190	190	181	181	LA 1											
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère	15	242	6	267	20	385	LA 1											
☑	Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants	10,20	11,26	10,76	10,55	11,7	12	LA 1											
	Moyenne d'âge	42,59	42,82	43,08	42,94	42,27	42,12	LA 1											
☑	Nombre de travailleurs handicapés (TH)	652	637	679	–	715	–	LA 1											
	Taux emploi (%)	5,60	5,95	5,95 <sup>(1)</sup>	–	–	–	LA 1											
	Recrutement de TH en CDI	9	4	10	–	19	–	LA 1											
☑	Taux d'absentéisme (%)	4,84 Naval Group SA 0,93 Sirehna	4,82 Naval Group SA 1,7 Sirehna	5 Naval Group SA 1,7 Sirehna	–	4,76 Naval Group, 0,86 Sirehna	–	LA 6											
☑	Nombre d'heures de formation	413 511	310 106	301 958 <sup>(1)</sup>	–	322 984	–	LA 9											
	Nombre moyen d'heures de formation par personne	29,49	22,8	22,5 <sup>(1)</sup>	–	23,16	–	LA 9											
☑	Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue	4,04	3,2	3,85 <sup>(1)</sup>	–	4,03%	–												
	Rémunération mensuelle moyenne (en euros)	4 141	4 201	4 255 <sup>(3)</sup>	–	4 240	–												
	<b>Total d'entrées sur l'année</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>GROUP</b>												
☑	Ensemble	930	662	941	1 166	1 564	1 817 <sup>(8)</sup>	LA 1											
	Nombre d'embauches en CDI	503	283	524	706	1 117	1 292	LA 1											
	Nombre de CDD ayant bénéficié d'un CDI	24	10	12	12	23	25	LA 1											
	Nombre d'embauches en CDD	77	69	107	140	127	150	LA 1											
	Nombre d'embauches en CDD alternants + CIFRE	350	310	313	323	325	327	LA 1											
	Nombre d'embauches en CDD (dont alternance et CIFRE*****)	427	379	420	463	452	477	LA 1											
	Dont % CDD (y compris les alternants)	45,91	57,3	44,6	39,7	28,9	26,7	LA 1											
	Dont % CDD (hors alternants)	8,28	10,4	11,4	12,0	8,1	8,6	LA 1											

	Dont % femmes	20,60	22,4	20,4	20,4	20,2	22,1	LA 1			
	Dont % handicapés (CDI + CDD)	2,08	1,4	0,9	1,1	1,7	1,4	LA 1			
	Dont % seniors	3,79	5,7	5,7	9,1	7,8	9,2	LA 1			
	Dont % de moins de 25 ans (y compris les alternants)	36,02	55,7	46,2	39,0	31,5	28,3	LA 1			
	Dont % de moins de 25 ans (hors alternants)	11,72	28,4	26,0	20,9	17,6	16	LA 1			
	Nombre d'alternants en fin de période	569	536	520	529	558	562				
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Départs</b>							LA 1			
	Nombre total des départs	994	1 028	1 117	1 174	1 052	1 172 <sup>(8)</sup>	LA 1			
	Dont licenciements*****	21	24	28	28	30	33	LA 1			
	Turnover	7,1%	7,4%	8,3%	8,5%	7,5	8,1				
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Hygiène, sécurité et conditions de travail</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>	<b>UES NAVAL GROUP</b>					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 <sup>(4)</sup>		6,4		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 <sup>(4)</sup>	0,183		0,149		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 <sup>(2)</sup>							

**Les données d'effectif sont présentées au niveau du groupe pour 2017.**

UES Naval Group = Naval Group SA + Sirehna.

Groupe = UES Naval Group + 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 12 mois glissants, du 1<sup>er</sup> 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.

(8) 48 entrées et 172 sorties comptabilisées en régularisation de collaborateurs locaux dans les filiales internationales.

## IV. NOTE MÉTHODOLOGIQUE POUR LE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE DE NAVAL GROUP

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

Suite à sa candidature en 2014, Naval Group a été reconnu comme adhérent du Pacte mondial de l'ONU (*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 Naval Group 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) de Naval Group est consultable sur le site Internet de Naval Group et diffusé sur le site Web du *Global Compact* de l'ONU.

### IV.1. PROTOCOLE DE REPORTING

Le protocole de reporting 2017 est un document interne.

À ce titre, il sert de guide pour le reporting interne et de référentiel pour la vérification externe en 2017 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 Naval Group.

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.

### IV.2. PÉRIMÈTRE

#### IV.2.1. 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 Naval Group.

Les sociétés consolidées en sommeil ou exerçant uniquement une activité de détention de titres (Armaris Quater, Naval Group Actionariat, Naval Group Participations, MOPA 2 et Winacelles<sup>(10)</sup>) ne sont pas intégrées dans ce périmètre de reporting RSE.

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

#### IV.2.2. 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.

#### IV.2.3. Périmètre social

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

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

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

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

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

(10) La dissolution de la société Winacelles est prévue pendant le courant de l'année 2017.

## IV.3. INDICATEURS

### IV.3.1. Indicateurs environnementaux

Les indicateurs suivants concernent l'ensemble des sites français sans exception.

Énergies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommations d'énergie électriques</li> <li>• Consommations d'énergies fossiles : gaz, FOD, fuel lourd, GNR</li> </ul>
Eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommations d'eau potable et eau de rivière</li> </ul>
Déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production de déchets non dangereux (DND)</li> <li>• Production de déchets métalliques (métaux ferreux et non-ferreux)</li> <li>• Production de déchets dangereux (DD)</li> <li>• Émissions aériennes</li> <li>• Rejets directs de CO<sub>2</sub> liés aux consommations d'énergies fossiles</li> </ul>
Formations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de jours de formation environnement</li> </ul>

### IV.3.2. Indicateurs sociaux

<b>EFFECTIF</b>
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
<b>TAUX ABSENTÉISME (%) UES NAVAL GROUP</b>
<b>TRAVAILLEURS HANDICAPÉS</b>
Nombre de travailleurs handicapés (TH) UES Naval Group
Taux d'emploi de travailleurs handicapés (%) UES Naval Group
Recrutement de travailleurs handicapés en CDI UES Naval Group
<b>FORMATION</b>
Nombre d'heures de formation UES Naval Group
Nombre moyen d'heures de formation par personne UES Naval Group
Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue UES Naval Group
Rémunération mensuelle moyenne (en euros) UES Naval Group
<b>HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL</b>
Taux de fréquence accidents du travail
TF = nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre d'heures travaillées
Taux de gravité accidents du 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

### IV.3.3. Pertinence des indicateurs

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

La réalité et la fiabilité des actions mises en œuvre par Naval Group font l'objet d'un avis sur la sincérité émis par un cabinet d'audit externe et indépendant.

## 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 2017

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Naval Group, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et 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. 822-11-3 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).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II » (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre novembre 2017 et février 2018 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<sup>(2)</sup>.

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://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 sept 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<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante, 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 ;

#### (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, nombre d'heures de formation et nombre de salariés formés ;
- *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, 2 et 3), 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 d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> 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 33 % de l'énergie consommée, 32 % de l'eau de ville consommée et 34 % 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'échantillonnage 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.

## Observation

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que les anomalies non significatives relatives aux informations environnementales identifiées lors de nos travaux n'ont pas été corrigées, limitant ainsi la précision des données mais sans toutefois modifier les ordres de grandeur.

Paris-la Défense, le 26 février 2018

L'organisme tiers indépendant

**Ernst & Young et Associés**

Éric Duvaud

*Associé développement durable*



Bruno Perrin

*Associé*



(4) Les sites de Lorient, Saint-Tropez et Indret.

<b>RAPPORT DE GESTION 2017</b>	<b>5</b>
<b>I. Présentation du groupe et situation de Naval Group durant l'exercice</b>	<b>5</b>
I.1. Présentation de Naval Group	5
I.1.1. Actionnariat et gouvernance	5
I.1.2. Activités	6
I.1.3. Organisation	7
I.2. Situation du groupe durant l'exercice 2017	7
I.2.1. Examen des comptes et faits significatifs de la période	7
I.2.2. Résultats de Naval Group et situation financière	8
I.2.3. Activités de Naval Group	8
I.2.4. Activité en matière de recherche et développement (R&D)	12
I.2.5. Filiales et alliances	15
I.2.6. Éthique et <i>compliance</i>	17
I.2.7. Gestion des risques	18
I.3. Situation de la société Naval Group SA durant l'exercice 2017	26
I.3.1. Chiffre d'affaires et résultats de Naval Group SA	26
I.3.2. Tableau des résultats des cinq derniers exercices de Naval Group SA	27
I.3.3. Échéances des créances clients et des dettes fournisseurs de Naval Group SA	28
I.3.4. Montant global de certaines charges non déductibles de Naval Group SA	29
I.3.5. Rappel des dividendes versés au titre des trois derniers exercices de Naval Group SA	29
<b>II. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>29</b>
<b>III. Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	<b>30</b>
III.1. Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017	30
III.2. Liste des conventions réglementées	33
Conventions réglementées signées en 2017 et approuvées par le Conseil d'administration	33
Conventions signées antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2017	33
III.3. Liste des délégations de pouvoirs obtenues de l'Assemblée générale	34
III.4. Choix des modalités d'exercice de la Direction générale	34
Annexe Proposition d'affectation du résultat de Naval Group SA clos le 31 décembre 2017	34
<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>35</b>
<b>I. Compte de résultat global</b>	<b>35</b>
<b>II. Bilan consolidé</b>	<b>36</b>
<b>III. Capitaux propres consolidés</b>	<b>38</b>
<b>IV. Tableau des flux de trésorerie consolidés</b>	<b>39</b>
<b>V. Notes annexes</b>	<b>41</b>
I. Règles, méthodes et périmètre	42
II. Compte de résultat	52
III. Actifs et passifs d'exploitation	57
IV. Actifs et passifs financiers	68
V. Autres informations	73
<b>VI. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>78</b>

<b>RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE 2017</b>	<b>81</b>
<b>I. Déclaration de performance extra-financière</b>	<b>81</b>
I.1. Éthique, <i>compliance</i> et gouvernance	81
I.2. Fournisseurs : une démarche de recherche de compétitivité partagée	82
I.3. Environnement : une démarche d'amélioration continue	83
I.4. Social : Naval Group, un acteur social engagé	83
<b>II. Éléments généraux d'information</b>	<b>91</b>
II.1. Introduction	91
II.1.1. Profil de l'organisation	91
II.1.2. Stratégie et analyse	91
II.1.3. Aspects et périmètres pertinents identifiés	91
II.1.4. Implication des parties prenantes	91
II.1.5. Plan de progrès	92
II.1.6. Notation sollicitée extra-financière	93
II.1.7. Dialogue, concertation, participation	93
II.2. Gouvernance	98
II.2.1. Administration et contrôle	98
II.2.2. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	98
II.2.3. Gouvernance des filiales et des sociétés communes	103
II.2.4. Organes créés par la Direction générale	106
II.2.5. Dispositif intégré de maîtrise des risques	107
II.2.6. Éthique et intégrité	108
II.3. Économie	111
II.3.1. Performance économique	111
II.3.2. Pratique d'achat	116
II.4. Environnement	118
II.4.1. Politique générale en matière environnementale	118
II.4.2. Pollution et gestion de déchets	121
II.4.3. Utilisation durable des ressources	122
II.4.4. Changement climatique	123
II.4.5. Protection de la biodiversité	124
II.4.6. Produits et environnement	125
II.5. Social	126
II.5.1. Emploi	126
II.5.2. Relations employeur/employés	128
II.5.3. Santé et sécurité au travail	129
II.5.4. Formation et éducation	131
II.5.5. Diversité et égalité des chances	132
II.5.6. Droits humains	134
<b>III. Tableau GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>)</b>	<b>135</b>

<b>IV.</b> Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group	138
<b>IV.1.</b> Protocole de reporting	138
<b>IV.2.</b> Périmètre	138
<b>IV.3.</b> Indicateurs	139
<b>V.</b> Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	140
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>143</b>

NAVAL-GROUP.COM



**IMMERGEZ-VOUS  
DANS UN MONDE  
DE HAUTE TECHNOLOGIE**

**POWER AT SEA**