

Rapport financier

2020

NAVAL
GROUP

1. Rapport de gestion

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET SITUATION DE NAVAL GROUP DURANT L'EXERCICE_ P.02

II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE_ P.32

III. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)_ P.33

IV. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE_ P.58

ANNEXE 1_ P.62

ANNEXE 2_ P.62

2. Comptes consolidés

I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL_ P.66

II. BILAN CONSOLIDÉ_ P.68

III. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS_ P.70

IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS_ P.71

V. NOTES ANNEXES_ P.73

VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS_ P.105

VII. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE_ P.108

ANNEXE 1 INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME ÉTANT LES PLUS IMPORTANTES_ P.111

Autres informations_ P.113

Rapport de gestion



**I. PRÉSENTATION DU GROUPE
ET SITUATION DE NAVAL GROUP
DURANT L'EXERCICE** P. 02

**II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS
À LA CLÔTURE** P. 32

**III. DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)** P. 33

**IV. RAPPORT SUR LE
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** P. 58

ANNEXE 1 P. 62

ANNEXE 2 P. 62



Conseil d'administration du 2 mars 2021

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

I. Présentation du groupe et situation de Naval Group durant l'exercice

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 2020, à hauteur de 62,25 % par l'État, de 35 % par la société Thales, de 1,82 % par les collaborateurs et anciens collaborateurs de la société et de ses filiales *via* le Fonds commun de placement d'entreprise actions Naval Group (FCPE Actions Naval Group Compartiments 2008, 2014 et 2019) et de 0,93 % par la société Naval Group Actionnariat (autocontrôle).

Au titre de l'année 2020, 34 492 actions propres ont été rachetées par la société Naval Group Actionnariat (détenue à 100 % par Naval Group) dans le cadre de la garantie de rachat d'actions aux salariés accordée à ces derniers : 3 225 actions au titre du compartiment 2008 du FCPE Actions Naval Group (ORS 1), 30 306 actions au titre du compartiment 2014 du FCPE Actions Naval Group (ORS 2) et 961 au titre du compartiment 2019 du FCPE Actions Naval Group (Plan d'actionnariat collectif 2019).

Dans le cadre du plan d'actionnariat collectif mis en place par le Conseil d'administration en 2019, 157 867 actions de la société, qui ont été préalablement transférées par Naval Group Actionnariat à la société dans le cadre d'une dation en paiement, ont été acquises par les bénéficiaires du plan qui les ont immédiatement apportées au compartiment 2019 du FCPE Actions Naval Group créé à cet effet.

Lors de sa séance du 20 février 2020, le Conseil d'administration de la société a approuvé la mise en place d'un nouveau plan d'actionnariat collectif dans la limite d'un nombre maximal de 210 000 actions Naval Group.

Conformément à cette décision du Conseil, le prix de cession des actions Naval Group « sera égal au prix par action Naval Group ressortant de la prochaine évaluation annuelle effectuée par le collège d'experts désigné par Naval Group qui devrait être disponible au début du mois d'avril 2020 ». De plus, conformément au calendrier de cette opération, la réalisation de cette nouvelle opération d'actionnariat collectif devait en toute hypothèse intervenir au plus tard le 30 septembre 2020.

À date, une nouvelle valorisation de l'action Naval Group n'est toujours pas disponible, le collège d'experts en charge de l'évaluation annuelle de l'action Naval Group a conclu, aux termes d'un rapport du 9 septembre 2020, à une impossibilité, dans le contexte de crise actuel, « de faire ressortir à date une valeur de l'action Naval Group [...] ». Aussi, le plan d'actionnariat collectif 2020 n'a pu être mis en œuvre.

Au 31 décembre 2020, Naval Group Actionnariat possède ainsi 520 752 actions propres acquises dans le cadre des trois opérations précitées (ORS 1, ORS 2 et Plan d'actionnariat collectif 2019).

L'Assemblée générale du 15 mars 2018 a autorisé le Conseil d'administration à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, un maximum de 112 098 actions existantes de la société, au profit des membres du personnel salarié de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration a décidé de faire usage à deux reprises de l'autorisation susvisée en procédant, dans le cadre de deux plans d'attribution gratuite d'actions [« LTIP »], à l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de présence et de performance au profit de certains collaborateurs de la société dont la rétention est un facteur clef pour la réalisation du plan moyen terme (PMT) de cette dernière.

Dans le cadre de ces deux LTIP, le Conseil d'administration a attribué un nombre total de 106 351 actions gratuites, réparties comme suit entre les deux LTIP :

- 37 366 actions gratuites au profit de 40 collaborateurs dans le cadre du premier LTIP mis en place en 2018 ;
- 68 985 actions gratuites au profit de 80 collaborateurs dans le cadre du second LTIP mis en place en 2019.

L'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires de ces deux LTIP ne deviendra définitive qu'au terme d'une période d'acquisition de quatre ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance prévues par le règlement applicable à chacun de ces LTIP et dont les termes ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors des séances en date du 28 février 2018 et du 20 février 2019.

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 composé de 10 membres au 31 décembre 2020, dont le Président-Directeur général. Les autres membres sont les suivants : directeur général adjoint Finance, Juridique, Achats et Immobilier, directeur général adjoint Développement, directeur des Services, directeur des Programmes, Secrétaire général, directeur de l'Industrie, directeur du programme *Australian Future Submarine* (AFS), directrice des Ressources humaines et directeur de la Stratégie, des Partenariats et du M&A.

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.

Le mandat de M. Hervé Guillou en qualité de Président-Directeur général de la société est arrivé à échéance à la survenance de la limite d'âge prévue par les statuts.

Après sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires le 24 mars 2020 et conformément à l'article 21 de l'Ordonnance, M. Pierre Éric Pommellet a été désigné, par décision du Ministre de l'Économie et des Finances du 24 mars 2020, en qualité de Président-Directeur général par intérim, en attente de sa désignation par décret du Président de la République.

Le Conseil d'administration a proposé le 24 mars 2020 de nommer M. Pierre Éric Pommellet en qualité de Président-Directeur général par décret du Président de la République.

Le décret portant nomination de M. Pierre Éric Pommellet en qualité de Président-Directeur général de la société a été signé par le Président de la République le 31 mars 2020.

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 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.

Les mandats du représentant de l'État au Conseil (l'article 4 de l'Ordonnance) et des administrateurs nommés par l'Assemblée générale sont arrivés à l'échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019 et qui a eu lieu le 24 mars 2020.

L'Assemblée générale des actionnaires a donc constaté le 24 mars 2020 l'arrivée à échéance des mandats des administrateurs suivants :

- M. Hervé Guillou ;
- Mme Eveline Spina ;
- Mme Sophie Mantel ;
- M. Patrice Caine ;
- Mme Nathalie Ravilly ;
- M. Pascal Bouchiat ;
- M. Jacques Hardelay ;
- M. Bernard Rétat ;
- Mme Sandrine Lagumina ;
- Mme Gabrielle Gauthey ;
- M. Luc Rémont.

L'Assemblée générale des actionnaires a ensuite pris la décision, d'une part, de mettre en place un renouvellement par roulement des administrateurs et, d'autre part, de procéder au renouvellement ou la nomination des 11 administrateurs suivants :

- nomination pour une durée de cinq ans de Mmes Valérie Champagne, Geneviève Mouillerat et Gwenaëlle Penin de la Raudière et MM. Pierre Éric Pommellet et François Geleznikoff ;
- renouvellement pour une durée de deux ans des mandats de Mmes Eveline Spina et Nathalie Ravilly et MM. Bernard Rétat, Jacques Hardelay, Patrice Caine et Pascal Bouchiat.

M. Vincent Le Biez a été renouvelé en qualité de représentant de l'État au Conseil d'administration de la société le 24 mars 2020 par arrêté du ministre de l'Économie et des Finances.

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 6. 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.

Les administrateurs représentant les salariés au Conseil d'administration élus avec une prise d'effet de leurs mandats au 19 décembre 2019 sont les suivants :

- M. Olivier Menard ;
- M. Laurent Chagnas ;
- Mme Béatrice Unia ;
- M. Yvon Velly ;
- M. Tony Lecorps ;
- M. Didier Chavrier.

Leurs mandats ont pris effet le 19 décembre 2019 pour une durée de cinq années conformément aux dispositions des statuts de la société.

Le secrétariat du Conseil d'administration était exercé par Mme Corinne Suné jusqu'au 16 octobre 2020, date à laquelle le Conseil d'administration a nommé Mme Fériel Redjouani en qualité de nouvelle Secrétaire du Conseil.

I.1.2. ACTIVITÉS

Naval Group est le leader européen du naval de défense.

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 filiale Naval Energies, propose un large panel de solutions dans les énergies marines renouvelables.

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 propulsifs nucléaires et des armes que pour le suivi en service, la maintenance et la gestion des infrastructures ;
- son innovation dans le secteur des énergies marines renouvelables.

Produits à haute technologie

L'une des grandes forces de 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 3 550.

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 sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) *Le Terrible* équipé des missiles nucléaires M51 ;
 - 2011 : l'OPV [offshore patrol vessel] *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 multimitions 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 : Naval Group est sélectionné par le gouvernement australien pour le renouvellement de sa flotte de sous-marins ;
 - 2018 : Naval Group réalise la refonte à mi-vie du porte-avions *Charles de Gaulle* ;
 - 2019 : Naval Group et Fincantieri signent l'accord de *joint-venture* qui aboutira en janvier 2020 à la création de Naviris, une société commune détenue à 50/50 par les deux groupes, qui conduira des projets binationaux et des projets exports.
 - 2020 : Le Président de la République annonce le lancement des études du futur porte-avions à propulsion nucléaire. Le choix du Président de la République constitue un soutien majeur à la base industrielle et technologique de défense (BITD) française et à l'industrie nucléaire, et notamment à Naval Group.
- des systèmes navals de surface tels que le porte-avions *Charles de Gaulle*, des frégates multimitions FREMM, des porte-hélicoptères amphibies de type Mistral, la gamme Gowind®, les 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 clefs en main destinées au marché français et à l'exportation.

I.1.3 ORGANISATION

Le 16 octobre 2020, le Conseil d'administration de Naval Group a analysé les priorités stratégiques de l'entreprise et son nouveau programme de transformation, Naval 2025 (voir paragraphe I.1.4). Dans ce cadre, une direction des Opérations et de la Performance a été constituée au sein du Comité exécutif. Elle réunit les directions Santé et sécurité et Environnement ; Qualité ; Digital et Systèmes d'information ; Achats et Relations fournisseurs. Cette direction a la responsabilité de piloter le programme de transformation Naval 2025. Pour affirmer l'importance capitale de la technique et de la technologie dans nos activités, la direction Technique et Innovation a également rejoint le Comité exécutif. Cette adaptation de l'organisation du Comité exécutif a été présentée au Comité social et économique central (CSEC) du 18 novembre 2020 dans le cadre du processus social d'information/consultation de cette instance.

I.1.4. PROGRAMME DE TRANSFORMATION

Naval Group a lancé en octobre 2020 le programme de transformation Naval 2025, qui fixe l'ambition du groupe à cinq ans pour atteindre le niveau d'exigence attendu par ses clients : être la référence du naval et des systèmes de défense dans tous nos domaines, notamment en termes de santé, sécurité et environnement, et de qualité d'exécution.

Naval 2025 s'appuie sur quatre piliers : la croissance, la performance, l'innovation et les talents.

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] ;

I.2. SITUATION DU GROUPE DURANT L'EXERCICE 2020

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 2020, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 2 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra en avril 2021.

L'exercice 2020 a été marqué par la crise sanitaire ainsi que par les événements majeurs suivants :

- plus de 3 milliards de prises de commandes ;
- un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,3 milliards impacté notamment par la crise sanitaire ;
- des réussites opérationnelles avec notamment la livraison du sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) *Suffren* à Toulon, la mise à flot de la frégate multimitéon (FREMM) *Lorraine* à Lorient, ainsi que la mise à flot de l'*Humaitá* dans le cadre du programme de sous-marins brésiliens Prosub.

Le groupe a racheté les parts minoritaires de Naval Energies en date du 3 décembre et détient 100 % de l'entité.

I.2.2. IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'ACTIVITÉ ET LE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020

L'environnement de l'année 2020 a été profondément modifié : face à la crise sanitaire actuelle, il a été mis en place une organisation du travail spécifique qui veille au respect strict des règles d'hygiène et de sécurité renforcées durant cette période. Depuis le mois de mars, le groupe a engagé des actions visant à limiter les impacts défavorables de la crise sanitaire.

Ainsi, l'impact global sur le chiffre d'affaires et les surcoûts liés à cette crise ont été en partie compensés par des économies (dépenses internes, frais de déplacements) mais impactent négativement le résultat opérationnel courant de l'exercice 2020.

Le groupe a procédé à l'évaluation, sur les programmes concernés, des coûts encourus et jugés non efficaces en raison des contraintes de confinement. Ces coûts ont essentiellement concerné les heures de management de projet des programmes ralentis au plan industriel.

Ces coûts ont été identifiés sur la base des personnes concernées et des périodes d'arrêt de leur programme. Ces coûts ont également été comparés à la différence entre l'avancement physique et l'avancement financier de chaque projet.

Ces coûts ne participant pas à l'avancement physique des projets, ils ont été retraités des coûts encourus des programmes, sans impact sur les données à terminaison.

Par ailleurs, le groupe n'a pas identifié de risque de défaillance majeure parmi ses clients et, à ce titre, n'a pas comptabilisé de dépréciations complémentaires significatives pour pertes attendues sur ses créances. De plus, la crise sanitaire n'a entraîné aucune modification ou renégociation substantielle qui aurait pu avoir des effets significatifs sur les comptes consolidés.

Les *impairments tests* ont fait l'objet d'une attention particulière et ont été réalisés dans le contexte de la crise sanitaire. Aucune perte de valeur n'a été constatée à ce titre dans les comptes. De plus, le groupe n'a pas eu recours aux dispositifs de financement garantis accordés par certains États.

I.2.3. RÉSULTATS DU GROUPE NAVAL GROUP ET SITUATION FINANCIÈRE

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 3,3 milliards d'euros pour l'exercice 2020, en diminution de 10,5 % par rapport au chiffre d'affaires de l'exercice 2019.

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'international représente 30,2 %.

Carnet de commandes

Les prises de commandes enregistrées au cours de l'exercice se sont élevées à 3,5 milliards d'euros, avec un *book-to-bill* à 1,04.

Au 31 décembre 2020, le carnet de commandes du groupe s'élève à 15,2 milliards d'euros. Son écoulement prévisionnel s'établit comme suit : 23 % en 2021, 20 % en 2022, 15 % en 2023, 12 % en 2024 et 30 % au-delà.

Résultats

Le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'évaluation s'affiche à 52,7 millions d'euros (1,6 % du chiffre d'affaires), à comparer à 268,3 millions d'euros (7,2 % du chiffre d'affaires) en 2019. Le résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence est de 71,0 millions d'euros ; il était de 274,2 millions d'euros en 2019.

Le résultat financier fait ressortir une perte de [1,1] million d'euros, à comparer à une perte de [3,3] millions d'euros en 2019.

La charge d'impôt consolidé s'élève à 12,4 millions d'euros.

L'impôt courant de 15,8 millions d'euros.

La variation d'impôt différé (produit) de 3,4 millions d'euros comprend une charge de [6,1] millions d'euros correspondant à la prise en compte de la baisse du taux de l'impôt courant sur l'ensemble des différences temporaires [et notamment actives] du groupe contre [2,2] millions d'euros au 31 décembre 2019.

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

Le résultat net de l'exercice s'établit ainsi à 57,5 millions d'euros.

Situation financière et évolution de la trésorerie

	31/12/2020	31/12/2019
Titres de placements non courants	365,0	275,2
Titres de placements courants	-	235,0
Trésorerie nette	1 260,3	1 683,5
TOTAL	1 625,3	2 193,7

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.2.4. ACTIVITÉS DE NAVAL GROUP

Activités industrielle et commerciale

Naval Group est le leader 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 ses équipes travaillent sur les futures générations de produits.

Activité industrielle

L'année 2020 a été fortement marquée par la crise sanitaire et ses conséquences industrielles.

Les mesures de prévention très strictes appliquées sur l'ensemble des sites de l'industrie ont permis de limiter le nombre de cas de contamination en dessous de la moyenne nationale. D'un point de vue opérationnel, la direction de l'Industrie a pu lors du premier confinement maintenir les activités essentielles au service de la Marine nationale : soutien à la dissuasion mais aussi poursuite du programme Barracuda, avec la première sortie en mer et les essais du sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) *Suffren*. La majorité des activités d'ingénierie s'est par ailleurs poursuivie en télétravail, et les jalons principaux des programmes en développement (frégates de défense et d'intervention [FDI], sous-marin nucléaire lanceur d'engins de troisième génération [SNLE 3G] et *Australian Future Submarine* [AFS]) ont pu être tenus.

La reprise progressive et maîtrisée de l'activité à l'issue de ce confinement a été très rapide et un fonctionnement quasi normal a été retrouvé en juillet. L'activité depuis le mois de septembre est très soutenue et a été peu affectée par la deuxième vague de Covid-19.

Des jalons emblématiques ont été franchis, notamment la livraison du premier sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) du programme Barracuda (le *Suffren*), mais aussi la première sortie en mer de la frégate multimissions de défense aérienne [FREMM DA] *Alsace*, la mise à flot définitive de la FREMM *Lorraine*.

Sur le front des offres, l'année a été marquée par l'avancée sur trois dossiers majeurs qui se concrétiseront au premier trimestre 2021 : le contrat de développement du sous-marin nucléaire lanceur d'engins de troisième génération [SNLE 3G] (couvrant la période 2021 à 2025), le contrat de *basic design* d'AFS (contrat *Core Workscope 2*) et les contrats d'avant-projet et d'études de levée de risques du porte-avions nucléaire de nouvelle génération. Des premières estimations budgétaires ont par ailleurs été préparées pour répondre à trois nouveaux prospects de sous-marin export (Indonésie, Philippines, Pays-Bas).

En matière de performance industrielle, un projet de transformation d'envergure a été lancé à l'été sur le site de Cherbourg pour maîtriser le calendrier de la série des SNA du programme Barracuda et la dégressivité des coûts de production. Ce projet repose sur sept axes : réduction des temps de cycle dans le chantier Laubeuf, productivité du chantier et des ateliers de confection, efficacité de la *supply chain*, optimisation de la phase d'achèvement et d'essais, amélioration du taux de soutien de la production, digitalisation et maîtrise de la sous-traitance.

Les sites industriels se préparent aussi à la réalisation du contrat SNLE 3G qui, compte tenu de la taille du sous-marin, nécessite une mise à niveau significative des moyens industriels.

Les projets d'amélioration des processus outillés se poursuivent, notamment avec la préparation du déploiement de la suite 3DExperience sur les programmes SNLE 3G et AFS prévu en 2021.

D'un point de vue des ressources humaines, le renforcement des compétences pour préparer le *ramp-up* des programmes de sous-marins continue avec une croissance globale de 4 % des effectifs et un effort particulier sur les compétences critiques, notamment dans le domaine de l'ingénierie.

En matière d'innovation, la direction de l'Industrie a lancé au milieu de l'année 2020 deux projets devant amener des gains économiques ou de performance technique sur certains produits : le premier est relatif à la fabrication additive (avec l'installation des deux premières machines), le second à l'utilisation plus large de matériaux composites.

Activité programmes

Activité sous-marins

Programme de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins de troisième génération [SNLE 3G]

Les études d'avant-projet détaillé de la troisième génération de sous-marin nucléaire lanceur d'engins, en cotraitance avec TechnicAtome, se sont poursuivies en 2020. Elles ont été clôturées par le franchissement de la revue de fin de phase APD à l'été 2020 avec la co-maîtrise d'ouvrage de la Direction générale de l'armement (DGA) et du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA).

Les études technologiques permettant de développer les innovations du programme, débutées il y a plusieurs années déjà, se poursuivent également. En parallèle de ces études, la direction des Programmes a poursuivi les travaux d'offre pour la phase ultérieure du programme. Ces travaux ont abouti à la préparation d'un accord-cadre et d'un premier marché subséquent circonscrit à la première période d'étude (2021-2025) conduisant à la revue de conception générale (RCG), aux premiers approvisionnements et confection longs délais et aux travaux de mises à hauteur industrielles des sites de Naval Group.

Programme de sous-marins nucléaires d'attaque (SNA) Barracuda

Sur le programme Barracuda, l'année a principalement été marquée par la livraison du premier de série, le *Suffren* à la Direction générale de l'armement (DGA) le 6 novembre 2020 à Toulon en présence de la Ministre des Armées. Cette livraison fait suite à six mois d'essais à la mer qui ont notamment permis la réalisation des tirs de synthèse F21, SM39 et MdCN autorisant cette livraison.

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 :

- *Duguay-Trouin* (sous-marin 2) : poursuite des transferts des circuits de la chaufferie à TechnicAtome avec la réalisation en 2020 des épreuves hydrauliques de résistance (EHR) du circuit primaire. L'EHR du circuit secondaire est attendue tout début 2021 en ligne avec les objectifs. À Cherbourg, l'embarquement des derniers modules a été réalisé en 2020, ainsi que la jonction de fermeture de la coque épaisse en cours de finalisation le 19 décembre 2020. L'année 2021 sera principalement marquée par les essais globaux de la chaufferie et la mise en eau du *Duguay-Trouin* ;
- *Tourville* (sous-marin 3) : concernant les travaux sur la chaufferie nucléaire, la phase grise est en cours de finalisation en amont du démarrage de la phase propre attendue pour le premier trimestre 2021. À la suite de la réalisation des essais vapeur du module appareil moteur fin 2020, celui-ci devrait être embarqué au milieu de l'année 2021 ;
- *De Grasse* (sous-marin 4) : le module chaufferie est en cours d'assemblage à Nantes-Indret. Les travaux d'équipement de la coque sont en cours à Cherbourg sur l'ensemble des secteurs ;
- *Rubis* (sous-marin 5) : la confection des tronçons de coque et des cofferdams est en cours. Les travaux de fabrication de la piscine et des principaux composants du module chaufferie se poursuivent ;
- *Casabianca* (sous-marin 6) : la confection de la piscine est en cours à Cherbourg ainsi que le démarrage de la fabrication du premier cofferdam. Premiers travaux à Nantes-Indret sur les composants principaux de la chaufferie.

L'année 2020 a également été marquée par le renforcement du plan de transformation des sites de Cherbourg et Nantes-Indret visant à sécuriser le coût à terminaison du programme.

Ce plan porte sur les leviers sécurisation du planning, qualité et performance et est piloté via la mise en place d'indicateurs permettant la tenue des flux de montage, la tenue des barèmes de montage et le maintien de plan de charge.

Enfin, sur les aspects commerciaux, l'année 2020 a été marquée par la signature de l'avenant 20 qui intègre certains prérequis nécessaires aux sujets évolutions capacitaires faisant toujours l'objet de discussions avec la Direction générale de l'armement (DGA) et visant notamment à la définition de différents standards pour les sous-marins du programme Barracuda.

Programme de sous-marins pour la marine brésilienne (Prosub)

SBR – conception et réalisation en transfert de technologie de quatre *Scorpène*® :

- sur la base navale d'Itaguaí près de Rio de Janeiro, l'année 2020 a été marquée par la présence des plus hautes autorités brésiliennes à la cérémonie de mise à flot de l'*Humaitá* (deuxième sous-marin) et de la jonction des deux dernières sections du *Tanelero* (troisième sous-marin) ;
- malgré les impacts importants liés à la crise sanitaire, le *Riachuelo* (premier bateau de la série) a continué à dérouler son programme d'essais en réalisant notamment sa première plongée à P ;
- la livraison du premier lot de torpilles F21 a eu lieu en fin d'année.

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

- l'exécution de l'avenant signé l'année dernière s'est poursuivie de façon nominale malgré les perturbations liées à la crise sanitaire. La réalisation de cet avenant qui se terminera en février 2022 devrait permettre la mise en vigueur du contrat-cadre lié à la construction du SNBR.

Programme de sous-marins *Scorpène*® pour la marine indienne (P75)

Les deux premiers sous-marins (le *Kalvari* et le *Khanderi*) sont opérationnels au sein des forces de la marine indienne. Ce programme comprend la livraison de six sous-marins *Scorpène*® totalement construits par le chantier naval indien Mazagon Dock Shipyard Limited (MDL) dans le cadre d'un transfert de technologie avec Naval Group.

Les essais du sonar et du système de combat du troisième sous-marin, le *Karanj*, ont débuté au quatrième trimestre 2020 en vue d'une livraison à la marine indienne début 2021.

La cérémonie de lancement du cinquième sous-marin de la série a eu lieu le 12 novembre 2020 en Inde au sein du chantier indien MDL.

Programme Australian Future Submarine (AFS)

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire qui a impacté le programme AFS comme l'ensemble du groupe. Cependant, malgré les différents confinements, tant en France qu'en Australie, les équipes se sont fortement mobilisées et les principaux jalons opérationnels et contractuels ont tous été tenus.

Progression dans les jalons

Début 2020, Naval Group et Naval Group Australia, en collaboration avec Lockheed Martin Australia, ont validé un planning commun avec le *Commonwealth of Australia* (CoA) afin de franchir le prochain jalon cardinal de la *Systems Functional Review* (SFR). L'étape intermédiaire (non contractuelle), l'*Intermediate Design Review* (IDR), s'est tenue, malgré le contexte sanitaire, comme prévu la semaine du 5 avril 2020.

Le travail continu avec le client a permis également de sortir avec succès de la précédente *System Requirements Review* (SRR) avec la levée des réserves en août. Toutes les équipes sont désormais tournées vers le jalon majeur de la SFR en janvier 2021. À cet égard, les études d'atténuation des risques sur l'atteinte des performances du sous-marin ont été finalisées ; la revue de conception interne a été franchie en novembre et la plupart des livrables remis au client en décembre. Malgré les incertitudes liées à la deuxième vague de la pandémie, la tenue de la SFR, jalon marquant la fin des études de définition, est toujours prévue à la fin du mois de janvier 2021, conformément à nos engagements contractuels et aux dernières déclarations politiques bilatérales.

Dans le cadre du *Submarine Design Contract* actuellement en cours, la SFR viendra clôturer le *Core Work Scope 1* (CWS1) et permettra de progresser dans le *Core Work Scope 2* (CWS2) qui couvre l'activité de *basic design* de 2021 à 2023. Naval Group est en effet entré dans le processus de préparation de cette nouvelle phase contractuelle dès septembre 2020 : après des semaines d'échanges avec le client, une nouvelle offre ajustée pour rentrer dans sa contrainte budgétaire, ainsi qu'une actualisation de l'*Additional Work Scope* (AWS) qui couvre l'ensemble des approvisionnements, sont en cours d'élaboration et seront remises début 2021.

Transfert de technologie et maximisation du contenu australien

En parallèle, la forte montée en puissance des équipes (*ramp-up*), en France comme en Australie, se poursuit. Naval Group Australia compte maintenant plus de 260 employés (pour mémoire, l'entreprise emploiera près de 2 000 personnes en 2028). Dans ce contexte, l'inauguration des nouveaux locaux de Naval Group Australia à Port Adélaïde s'est déroulée le 16 octobre dernier en présence de plusieurs ministres et personnalités australiennes de premier plan.

Par ailleurs, malgré les difficultés liées à la crise sanitaire, une troisième vague de 19 ingénieurs de Naval Group Australia a été accueillie à Cherbourg en septembre. Pendant deux à trois ans, ces collaborateurs recevront une formation d'abord théorique, grâce à Naval Group University, puis opérationnelle au sein des équipes programme pour constituer, une fois de retour en Australie, la future autorité de conception (*Design Authority for Sustainment*) au sein de Naval Group Australia.

En outre, conformément à sa stratégie de transfert de technologies, Naval Group a lancé en octobre une campagne vis-à-vis des équipementiers australiens (*Local Manufacturing Package Expression of Interest*) pour un montant global avoisinant les 900 millions de dollars australiens, en vue de fabriquer en Australie des équipements critiques du sous-marin habituellement réalisés par Naval Group.

Dans la droite ligne de l'objectif de maximisation du contenu local inscrit dans le *Strategic Partnering Agreement* (SPA), Naval Group s'est volontairement engagé devant le Sénat australien, en février 2020, à ce qu'au moins 60 % de la valeur de l'ensemble des contrats alloués à Naval Group dans le cadre du programme incluant la construction de 12 sous-marins seraient réalisés

au bénéfice de l'économie australienne. À la suite de cela Naval Group a accepté de contractualiser cet engagement dans le cadre du SPA et les équipes ont travaillé avec le CoA pour aboutir à un accord reflétant cette prise de position positive et renforçant l'un des quatre objectifs stratégiques de l'Australie sur le programme *Australian Future Submarine* (AFS).

Naval Group a également travaillé pour offrir la meilleure solution concernant la conception détaillée (*detailed design*) permettant à la fois un transfert en Australie en avance de phase comme demandé par le client et une sécurisation industrielle du processus. Le CoA a accepté fin octobre la proposition de Naval Group et une activité parallèle d'étude d'aménagement 3D du compartiment arrière du futur sous-marin, qui abrite notamment le moteur électrique principal, aura lieu en Australie dès fin 2023.

Progression dans la construction du chantier naval

En 2020, les travaux pour l'établissement du chantier à Osborne (au nord d'Adélaïde) se sont poursuivis, conduits sous la maîtrise d'ouvrage d'*Australian Naval Infrastructures*, avec notamment le début de la construction de la *Platform Land-Based Test Facility* (PLBTF).

Changements au sein du programme

En parallèle, conformément à ses engagements et en avance par rapport à ses obligations contractuelles, Naval Group progresse dans « l'australisation » du Conseil d'administration de Naval Group Australia. Sa composition sera renouvelée début 2021 lors de la transition du CWS1 au CWS2, avec en particulier la nomination d'un *chairman* australien. En outre, après plus de trois ans à la tête du programme *Australian Future Submarine* (AFS), Jean-Michel Billig est amené à évoluer vers de nouvelles responsabilités au sein de l'entreprise. Laurent Espinasse, directeur de l'Industrie de Naval Group, assure l'intérim avec John Davis, le *Chief Executive Officer* (CEO) de Naval Group Australia, jusqu'à la nomination de son successeur qui doit intervenir pour le lancement du CWS2.

Perspectives

2021 sera une année charnière avec la fin de la phase de définition (franchissement de la SFR) et le début des travaux de conception de base (*basic design*) dans le cadre du CWS2. Naval Group Australia continuera sa forte montée en puissance des effectifs, et le transfert de compétences et responsabilités de Naval Group SA vers la filiale australienne se poursuivra avec pour objectif d'aboutir à un schéma de cotraitance à partir du début de la conception détaillée au milieu de l'année 2023.

Activité bâtiments de surface

FREMM Occar

Les deux dernières frégates multimitions à capacités de défense aérienne renforcées (FREMM DA), *Alsace* et *Lorraine*, sont en cours de production sur le site de Lorient. Elles font suite à la série des six FREMM déjà produites pour la Marine nationale et des deux FREMM vendues à l'export (un exemplaire au Maroc, un exemplaire à l'Égypte). Les FREMM DA disposent, outre de capacités antiaériennes renforcées qui permettent la protection d'un groupe aéronaval, de capacités en lutte anti-sous-marine comme les autres navires de la série.

Malgré un calendrier perturbé par la crise sanitaire et le confinement, le programme a tenu ses principaux jalons en 2020. Mise à flot en avril 2019, l'*Alsace* a réalisé avec succès sa première sortie en mer début octobre 2020. La *Lorraine*, dernière de série, a été mise à flot mi-novembre 2020, et ses essais en mer sont prévus en 2022.

L'objectif de présentation aux opérations contractuelles de vérification de la FREMM *Alsace* fixé avant la pandémie au 16 mars 2021 est donc maintenu. Cela permet au client de préparer les épreuves officielles d'acceptation pour une décision de réception à l'échéance initiale de mi-avril 2021. Ensuite, un tir Aster 30 avec la nouvelle version du Combat Management System (CMS) qui est au cœur du système de combat des FREMM DA, est prévu au second semestre 2021.

En parallèle, des incréments capacitaires achetés par le client sont installés progressivement sur autres FREMM de la série par la direction Services dans le cadre du programme d'arrêts techniques défini par le service de soutien à la flotte (SSF). Ainsi, l'installation des SAMAHE®, maintenant terminée pour les FREMM établies à Brest, va se poursuivre en 2021 pour les FREMM établies à Toulon.

Programme de frégates de défense et d'intervention (FDI)

La première tranche du contrat-cadre des frégates de défense et d'intervention est entrée en vigueur le 20 avril 2017 ; elle prévoit le développement, la réalisation et la livraison à la Marine nationale en 2023 de la tête de série de ces cinq frégates numériques de premier rang de la gamme 4 000 tonnes.

En 2020, le programme a poursuivi ses études de conception et d'industrialisation avec le déroulement des revues de conception détaillée des différents systèmes qui préparent la validation générale de la conception détaillée du Navire.

En parallèle, le programme a débuté la phase de production avec la fabrication des premiers anneaux de coque sur le chantier à Lorient. Sur le site d'Angoulême-Ruelle, le montage des premiers éléments de la propulsion du Navire se déroule conformément au planning. Sur les sites d'Ollioules et de Bagnaux, la seconde version du système de combat du Navire a été validée et qualifiée à la date prévue en octobre 2020.

Programme de chasseurs de mines (MCM) Belgique et Pays-Bas

Le programme de réalisation au profit des marines belge et néerlandaise des 12 bâtiments de guerre des mines équipés de leurs drones fabriqués par ECA a poursuivi en 2020 ses activités d'ingénierie conduisant notamment au franchissement du jalon *Preliminary Design Review* (PDR) en fin d'année qui fait suite au jalon *Systems Functional Review* (SFR) franchi en mai. Le contrat de sous-traitance de la construction des 12 navires a été signé en février avec Kership, société codétenue par Naval Group et Piriou. Parallèlement, les principaux contrats d'équipements incluant une part de fournisseurs belges ont été notifiés par Kership, dans le cadre de son contrat de sous-traitance, afin de sécuriser le début d'usinage du premier navire au premier semestre 2021.

Gowind® Égypte

La première sortie en mer de la corvette *Port Saïd* et la mise à flot de la corvette *Luxor* et se sont déroulées le 14 mai 2020. Il s'agit des première et troisième unités du programme qui en compte quatre. Les équipes de Naval Group présentes dans le pays ont pu apporter leur expertise technique, démontrant ainsi notre efficacité dans l'accompagnement de notre client.

Les travaux se sont poursuivis par ailleurs sur les autres corvettes en cours de construction à Alexandrie.

Les essais en mer de la corvette *Port Saïd* ont eu lieu en fin d'année 2020 pour une livraison prévue pour début 2021.

Gowind® Malaisie

Si les six navires du programme Gowind® Malaisie sont construits par le chantier malaisien Boustead Naval Shipyard (BNS) sous l'autorité de conception de Naval Group, leur *Combat Management System* (CMS) est entièrement réalisé par les équipes de la direction Systèmes de mission et de combat (SMC) sur les sites Naval Group d'Ollioules et de Bagnaux. Les études de *Detailed Design* de responsabilité Naval Group ont été terminées début 2019.

La construction des navires par Boustead Naval Shipyard se poursuit quant à elle dans le chantier de Lumut en Malaisie. Un ralentissement de l'activité du chantier est cependant à noter en 2020 principalement du fait de la situation économique de BNS et de la crise sanitaire.

Flotlag

Ce contrat signé avec l'Organisation conjointe de coopération en matière d'armement (Occar) porte sur la construction de quatre bâtiments ravitailleurs de force au profit de la Marine nationale, en cotraitance avec Chantiers de l'Atlantique.

Naval Group conçoit et fournit les systèmes militaires de la plateforme ainsi que le Système de Combat. À ce titre, la *Preliminary Design Review* (CDR) d'ensemble a été franchie au milieu de l'année 2020. Les revues *Critical Design Review* se déroulent actuellement en interne en vue d'une CDR *closure* avec le client en mai 2021. La livraison du premier bateau est prévue en avril 2023.

OPV Argentine

L'année 2020 a été marquée par la mise à flot définitive à Concarneau de l'ARA *Piedrabuena* [OPV1] le 1^{er} octobre 2020

Le 24 octobre 2020, le canon de l'ARA *Bouchard* [ex *L'Adroit*] a été livré en Argentine, et des missions sont en cours pour organiser son intégration.

Les travaux se sont par ailleurs poursuivis de façon nominale sur les bateaux suivants [ARA *Storni* [OPV2] et ARA CL *Cordero* [OPV3]].

Autres patrouilleurs

Sur le deuxième semestre Naval Group a été retenu par Kership pour une prestation d'ingénierie du système de combat et de fourniture du CMS Polaris sur trois OPV 58 pour la marine sénégalaise.

La Direction générale de l'armement (DGA) a lancé le programme de patrouilleurs océaniques avec la notification le 23 octobre 2020 d'un accord-cadre attribué à Naval Group, CMN, PIRIOU et SOCARENAM pour 10 unités.

Le premier marché subséquent (MS1) pour une phase d'esquisses et d'analyse de la valeur a été attribué à Naval Group le 23 octobre 2020.

Activité de services

En 2020, l'activité commerciale a été principalement marquée par :

- la signature d'un avenant de prolongation de l'entretien courant des sous-marins nucléaires d'attaque (SNA) de type *Rubis* jusqu'à fin juin 2021 ;
- la notification de tranches conditionnelles pour l'indisponibilité périodique pour entretien et réparation (IPER) du sous-marin nucléaire lanceur d'engins (SNLE) *Le Terrible* ;
- la notification de tranches conditionnelles relatives à l'entretien du porte-avions *Charles de Gaulle* pour la période 2020-2021.

L'activité opérationnelle a été marquée par trois événements majeurs :

- la crise sanitaire, qui a ralenti les activités en France de la direction Services de mi-mars à fin mai (mais sans impact sur la disponibilité de la flotte de la Marine nationale – l'ensemble des jalons ont été franchis dans l'année 2020) et très significativement réduit la progression de la rénovation des frégates *Sawari 1* en Arabie saoudite, ainsi que l'entretien courant de la flotte de la marine égyptienne ;
- l'incendie de la *Perle*, sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) de type *Rubis*, le 12 juin 2020, avec une décision de réparation par la Ministre des Armées le 22 octobre. Les travaux d'IPER commencés avant l'incendie se sont poursuivis dans les ateliers après l'incendie. Après une période d'investigations et d'études post-incendie, les travaux de réparation ont débuté début décembre (parallèlement à Toulon et Cherbourg) ;
- le tir d'acceptation du missile M51 par le SNLE *Le Téméraire*, dernière étape majeure avant son retour en cycle opérationnel.

Les principales autres réalisations de la période sont :

En France :

- début des travaux de l'IPER du *Terrible* début octobre 2020, pour une durée d'environ deux ans ;
- obtention de l'autorisation de mise en service du bassin 1 et du quai 505 des *infra Barracuda* pour sous-marin nucléaire d'attaque (SNA) de type *Rubis* (27 avril) permettant l'arrivée du SNA *Suffren* de type *Barracuda* sur la base navale de Toulon en juillet ;
- début des travaux chantier de la rénovation à mi-vie des frégates de type *La Fayette* (FLF) sur le *Courbet* (le 5 octobre) – environ un an de travaux pour chacun des trois bateaux ;

- maintien de la posture et très bonne disponibilité de la flotte Marine nationale y compris pendant la crise sanitaire ;
- poursuite du chantier de démantèlement des SNLE de première génération à Cherbourg.

À l'International :

- livraison de la première frégate F708 et du premier pétrolier L904 en KSA ;
- fin de travaux d'IPER sur la base de Kota Kinabalu sur le sous-marin KD *Tun Razak*, second des deux sous-marins malaisiens de type *Scorpène*® livré en 2010 ;
- réalisation du premier entretien sur la corvette égyptienne de type *Gowind*® à Marseille de juillet à octobre ;
- à Singapour, fonctionnement de la centrale d'achats au profit du groupe, réalisation de travaux d'entretien plateforme pour des frégates *Bravo* et montée en puissance du centre de recherche et développement (R&D).

Par ailleurs, les équipes de la direction Services poursuivent l'effort de digitalisation de toutes leurs activités.

Activités de Naval Energies

Naval Group poursuit le développement du secteur des énergies marines renouvelables via sa filiale, Naval Energies.

Naval Energies développe des systèmes et sous-systèmes de production d'électricité renouvelable et décarbonée à partir de deux différentes sources – les vents en mer et l'eau de mer des profondeurs.

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

Des études de site à la construction des systèmes, du déploiement sur zone aux connexions sous-marines ramenant l'énergie à terre, Naval Energies est présente sur tout le cycle de vie des produits et maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur : conception, fabrication, installation, maintenance et démantèlement.

Dans le domaine de l'éolien flottant, Naval Energies apporte une des briques fondamentales de la technologie avec son flotteur semi-submersible pour lequel les méthodes de conception et le design ont été certifiés par le Bureau Veritas et la revue de design approuvée par ABS. Naval Energies a par ailleurs obtenu en 2020 une double certification par DNV GL : pour le *Design Basis* d'un parc éolien flottant et pour l'ensemble de ses méthodes de conception.

Enfin le flotteur de Naval Energies a reçu en 2020 le label *Solar Impulse Efficient Solution* après évaluation par un collège d'experts indépendants de la faisabilité technologique de la solution, des avantages environnementaux et socio-économiques qu'elle procure et de sa rentabilité.

I.2.5. ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)

Chez Naval Group, l'innovation est au service de deux défis majeurs : garantir la supériorité technologique de nos marines clientes, sur tous les océans, et garantir notre compétitivité dans un environnement concurrentiel croissant de manière exponentielle, et ce sur sur tous les continents.

Nos axes fédérateurs pilier de notre stratégie R&D

Depuis 2018, pour fixer son cap en réponse aux objectifs capacitaires de ses clients et à ses propres objectifs de performance, Naval Group a structuré sa vision et ses travaux d'innovation autour de six axes fédérateurs : *Smart Naval Force*, *Smart Ship*, *Blue Ship*, *Invulnerable Ship*, *Smart Availability*, *Smart Industry*.

Leur finalité est multiple :

- donner une vision synthétique et structurée à 30 ans des orientations de la R&D du groupe prenant en compte le court terme centré sur les besoins des lignes de produit et des programmes, le moyen terme [visant la préparation de l'avenir, prenant en compte les nouvelles menaces et les nouveaux usages, etc.] et le long terme [orienté par le plan de prospective, les sciences et technologies S&T, les innovations à long temps de développement]. Cette vision est résolument orientée vers le client. Elle identifie les évolutions capacitaires à offrir selon différents incréments à des cibles programmatiques données ;
- donner aux responsables des travaux de R&D, la vision des briques technologiques et des avancées scientifiques nécessaires pour pouvoir fournir les nouvelles capacités opérationnelles identifiées.

Cette vision permet d'aligner les cibles à moyen terme des besoins clients avec les futurs standards du combat naval à plus long terme. Se projeter à cet horizon consiste à imaginer dès maintenant le futur *capital ship*, qui serait la résultante des évolutions technologiques, et donc stratégiques, dans chacun des six domaines des axes fédérateurs.

Les paragraphes ci-après décrivent quelques exemples marquants de travaux de R&D menés en 2020 et relatifs à chacun des axes.

Smart Availability

En vue de progresser vers les futures offres de service [maintenance prédictive et télémaintenance], Naval Group a mené en 2020 des expérimentations à la mer d'optimisation de la maintenance préventive [algorithmes en temps réel sur la frégate multimitations (FREMM) *Auvergne* sur les diesels alternateurs] et de téléassistance [liaisons mises en place sur la FREMM *Languedoc* et sur le SNA *Émeraude*].

Smart Industry

Naval Group a évalué plusieurs outils de jumeaux numériques des chantiers/sites et des navires en construction et s'en est servi pour simuler plusieurs programmes de construction de navires ou de chantiers. Cela permettra de progresser dans l'ajustement dynamique entre la charge et la capacité industrielle, d'une part, et dans la prise en compte dès la conception du navire des contraintes de production et de maintenance, d'autre part.

Invulnerable Ship

Afin de toujours pouvoir répondre aux demandes de nos clients en termes d'amélioration de la performance de résistance aux chocs pyrotechniques de nos navires et sous-marins, nous avons mené des travaux, autofinancés, pour poursuivre l'amélioration de nos méthodes et de nos outils d'analyse et de calcul, par le développement de deux nouveaux logiciels de modélisation qui permettent en outre à Naval Group d'être désormais complètement maître et souverain sur l'ensemble de la chaîne de calcul, critère fondamental pour la garantie de la souveraineté de nos clients sur un sujet hautement stratégique.

Smart Ship

Le *Service and Data Management System* (SDMS) centralise toutes les données du bord, gère et facilite leur exploitation tout en apportant des services de traitement partagés. Les travaux d'expérimentation à bord du porte-avions *Charles de Gaulle* commencés en 2019 se sont poursuivis dans le cadre d'une EOR [expérimentation embarquée] afin de compléter l'expérimentation sur le cycle de traitement des données produites par les systèmes du bord. Dans la continuité, il sera proposé au client d'industrialiser la partie récupération de la donnée du SDMS et de la déployer sur huit frégates de type FREMM.

Blue Ship

Dans la continuité des travaux menés sur les piles à combustible pour sous-marins dont Naval Group dispose déjà d'une solution développée intégrée à nos offres de sous-marins, des études d'un nouveau module pile à combustible à hydrogène de forte puissance pour les applications navales militaires ont été engagées. Par ailleurs, pour améliorer l'efficacité énergétique des plateformes, une campagne de mesures se déroulera en 2021 sur une frégate de type FREMM en cycle opérationnel.

Enfin, nous avons poursuivi nos travaux d'évaluation de différentes technologies de batterie Li-Ion et leur intégration en packs embarquables en remplacement des batteries plomb équipant actuellement les sous-marins. Ces évolutions permettront d'améliorer sensiblement leurs capacités opérationnelles.

Smart Naval Force

Le déploiement de la veille coopérative navale (VCN) étant en cours par le biais du contrat SETIS 3.0, l'étape suivante concerne l'engagement coopératif naval (ECN) en lutte anti-aérienne. Cette capacité vise à optimiser en temps réel les engagements au sein d'une force aéromaritime en fonction des menaces, des doctrines en vigueur, des unités présentes et de leurs capacités [position, disponibilité, stock de munitions, etc.] afin d'aboutir à un véritable système de combat de force navale.

Des simulations ont été jouées pour modéliser différentes configurations opérationnelles en tenant compte des caractéristiques des différents systèmes en jeu [communications, biais navigation/senseurs, synchronisation temporelle, configuration groupe aéronaval, etc.] afin d'être en mesure d'effectuer dans un premier temps des engagements sur pistes VCN première étape de la future capacité ECN.

Cette capacité impliquant Thales, MBDA et Naval Group, un accord a été conclu entre ces trois industriels visant à la définition et au développement d'une chaîne de lutte anti-aérienne commune entre les trois industriels pour les menaces de haute intensité, avec intégration au sein de SETIS 3.0 de modules fonctionnels de Thales. Cette solution optimisera l'interface avec l'installation de tir de MBDA. Cet accord sera mis en œuvre à court terme pour la refonte des frégates Horizon.

Les drones sous-marins vont s'imposer durant la prochaine décennie comme de véritables multiplicateurs de capacités opérationnelles pour les marines qui les mettront en œuvre. Naval Group maîtrisant la conception d'un sous-marin et disposant de briques technologiques de plus en plus matures en matière d'autonomie, la conception de systèmes de drones sous-marins de grand format et ayant une haute valeur militaire s'inscrit naturellement dans la stratégie de ses lignes de produits. Pour préparer celle-ci, Naval Group a lancé dès 2016 le développement et la conception d'un démonstrateur de technologies sous-marines. Ce démonstrateur a été mis à l'eau en 2020. Il doit permettre de disposer d'une plateforme d'intégration et d'un moyen d'essais à la mer pour acquérir la maturité technologique nécessaire à la capacité drone sous-marin.

Prospective

L'activité de prospective s'est focalisée cette année 2020 sur quatre sujets à forts impacts pour le groupe. Ces études ont permis d'identifier des opportunités et menaces pour Naval Group liées à l'évolution de certains de ses marchés adjacents, et à des transformations technologiques et opérationnelles des secteurs, civil et défense. Un travail approfondi a été mené sur les impacts de moyen et long termes liés à la crise sanitaire.

Naval Group a pu compter dès le mois de mai sur son Conseil scientifique pour se mobiliser et apporter un éclairage sur les crises liées à la pandémie et au confinement. Une réunion plénière s'est ensuite tenue en novembre 2020, avec la participation de notre nouveau Président-Directeur général, Pierre Éric Pommellet, qui a été l'occasion de faire un bilan des quatre premières années d'existence de ce Conseil, et d'en réaffirmer le mandat. Le quantique et les défis de la complexité croissante liés au navire numérique ont été mis en avant dans les échanges.

Open innovation et Naval Innovation Hub

Naval Group a pour ambition de faire de la transformation culturelle pour l'innovation une priorité pour permettre à chacun d'exprimer ses idées et de pouvoir les mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie du groupe en privilégiant : la culture entrepreneuriale (pragmatisme, frugalité, rapidité d'action), l'*open innovation* (via un *sourcing* systématique que ce soit en interne ou en externe), une approche *customer centric* (inclusion du client/utilisateur au plus tôt dans les réflexions) et une approche frugale.

À ce titre, la deuxième saison du programme « intrapreneuriat » mis en place au niveau du groupe a été lancée fin 2020. Cette démarche vise à identifier de nouveaux *business* innovants pour Naval Group en accompagnant des collaborateurs internes.

Une communauté interne de l'ensemble des dispositifs d'innovation internes a également été créée en 2020 pour contribuer à l'accélération de l'innovation et la diffusion d'une nouvelle culture de l'innovation pour le groupe.

Par ailleurs, par la création du Naval Innovation Hub (NIH) fin 2018, Naval Group a pris le virage décisif de l'innovation de rupture pour s'adapter à l'accélération des cycles d'innovation et au besoin de réactivité accrue de la recherche. Cela a permis de développer de nouveaux leviers de croissance en explorant les nouveaux marchés et les nouvelles méthodes d'organisation du travail. Il a ainsi pour mission de contribuer à imaginer et à matérialiser le futur du naval de défense en transformant rapidement les concepts et technologies à fort potentiel en solutions innovantes et concrètes à forte valeur ajoutée pour les clients, mais aussi pour la compétitivité de Naval Group. En 2020, le NIH a poursuivi sa démarche de développer un écosystème tant interne qu'externe, d'organiser des *workshops* en utilisant des méthodologies nouvelles et de mettre en place un réseau de partage au travers d'une plateforme. Le NIH a également engagé 11 projets de rupture, accéléré 11 projets internes et mené autant de *workshops* internes. Pour apporter un regard neuf sur le développement du NIH et sur ses projets, le Comité exécutif (Comex) de Naval Group a décidé que le Comité de gouvernance du Naval Innovation Hub serait composé d'une majorité de membres externes à l'entreprise et issus d'une grande diversité de secteurs économiques dynamiques. Ce comité s'est réuni quatre fois en 2020. Ces réunions ont permis d'évaluer les projets du NIH au regard de cinq critères : la désirabilité, la viabilité, la faisabilité, le potentiel de rupture et l'adéquation avec le cadrage stratégique. Ce Comité de gouvernance externe a joué son rôle d'inspiration pour proposer au NIH de nouveaux axes de développement et des sujets à explorer.

Accroître le financement de la R&D

La part des dépenses de R&D autofinancée par Naval Group pour le naval de défense incluse dans les frais de R&D s'est élevée en 2020 à 79 millions d'euros, à la suite du réajustement des priorités induits par la crise sanitaire. À l'instar des années antérieures, des financements complémentaires proviennent en 2020 pour plus de 50 millions d'euros de prise de commande au titre des programmes d'études amont (PEA) sous financement de la Direction générale de l'armement (DGA) ou de programmes subventionnés/collaboratifs et, pour l'essentiel, des investissements consacrés au titre des programmes. Cette part de financement est en augmentation significative par rapport à 2019, ce qui est lié en partie au projet de R&T franco-italien porté par Naviris, la *joint-venture* entre Fincantieri et Naval Group.

En 2020, et toujours dans l'objectif d'accroître le financement de la R&D sur les sujets stratégiques liés aux axes fédérateurs, la direction Technique et Innovation de Naval Group (DIT) a poursuivi le renforcement de son activité commerciale et de *business development* à la fois sur les guichets France (régions, DGA, etc.) et sur les guichets européens civils et de l'Europe de la défense, qui devraient se concrétiser en 2021.

Cela a permis en 2020 d'engager notamment plusieurs contrats ou avenants avec la DGA, et de remporter neuf projets collaboratifs européens (quatre dans le domaine de la défense et cinq dans le domaine civil). De plus, la DIT a commenté ses feuilles de route en totalité ou partiellement à ses clients, aux pôles de compétitivités, Instituts de recherche technologique (IRT), partenaires industriels majeurs, au Cluster Maritime Français et dans les directions d'Innovation des régions (Nouvelle-Aquitaine et Pays de la Loire). Cela a permis d'identifier des projets de R&D susceptibles d'être contractualisés en 2021-2022 sur des sujets tels que la lutte contre les menaces asymétriques, la signature des navires, la transition écologique et énergétique, les matériaux, les expérimentations en mer, la propulsion du futur, etc.

Naval Group et les régions, notamment Pays de la Loire en 2020, ont signé des contrats de partenariat permettant d'optimiser le développement économique entre les deux parties. Ces conventions comportent trois volets : recherche et développement, formation et développement de grands projets locaux. Naval Group a toute la confiance de quatre IRT : Jules Verne, M2P (matériaux, métallurgie et procédés), SystemX et b<>com. Des projets structurants sont en cours en 2020 et se poursuivront en 2021 et au-delà.

Au niveau de la R&D subventionnée, l'activité s'est centralisée sur la préparation et le dépôt de plusieurs offres en cohérence avec le plan de capture stratégique technologique du groupe et l'obtention de contrats aux retombées directes ou indirectes sur les produits du groupe, notamment vers l'Europe avec les projets dans le cadre de programmes aussi bien civils (Horizon 2020 et Horizon Europe) que militaires (*Preparatory Action on Defence Research, European Defence Industrial Development Program*, Agence européenne de défense et préparation du fonds européen de défense).

Enfin, la maîtrise du mécanisme du crédit d'impôt recherche (CIR) s'est poursuivie en 2020. Le CIR conserve un niveau proche de 2019 à près de 31 millions d'euros malgré la crise sanitaire.

Centre de recherche technologique de Naval Group : Naval Research

En 2020, Naval Group a structuré et mis en œuvre ses activités dites de S&T (sciences et technologies) autour de neuf domaines scientifiques : hommes et systèmes, systèmes numériques, traitement des données, matériaux et structures, ondes et matières, mécanique des fluides, énergie, modèles numériques d'ensemble et écoconception.

Grâce à ces domaines transverses conçus pour irriguer nos axes fédérateurs avec les bonnes innovations scientifiques au bon moment, nous pouvons travailler à renforcer durablement nos liens avec les écosystèmes académiques et scientifiques, en France et à l'international, ce qui constitue un levier essentiel pour maintenir la supériorité technologique de notre groupe.

Le partenariat structurant avec l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA) sur l'intelligence artificielle, composé d'un pôle recherche et d'un pôle transfert-expertise composé principalement de collaborateurs de Naval Group, s'est développé avec la création d'un premier laboratoire commun à Bordeaux. Naval Group peut continuer à s'appuyer, entre autres collaborations, sur six laboratoires communs et trois chaires dans l'écosystème français, et travaille à la création de deux laboratoires communs à l'international, à Singapour et en Australie.

Enfin, Naval Group continue à développer son centre d'excellence scientifique Naval Research, composé de trois centres d'expertises autour des matériaux, de l'énergie et du traitement des données, qui mutualisent et partagent, au bénéfice de toutes les entités de Naval Group, les compétences clefs pour le support de ses clients et ses produits.

Développement international

En 2020 et malgré la crise sanitaire, Naval Group a poursuivi les actions d'internationalisation de sa R&D.

En particulier, on retiendra que :

- le plan stratégique technologique a été décliné dans les deux centres d'excellence R&D créés en 2019 à Singapour et à Adélaïde en Australie ;
- la *joint-venture* Naviris a été créée et porte un volet R&D franco-italien de 40 millions d'euros ;
- le déploiement européen s'est poursuivi avec le dépôt de 16 offres dont 9 retenues à ce jour sur 12 attribuées (taux de succès de 75 %), et 4 en attente.

Enfin, le soutien aux prospects et programmes a été important en particulier en Inde, en Arabie saoudite, aux Pays-Bas et en Belgique avec la création à venir d'un centre d'excellence en guerre des mines (MCM LAB).

I.2.6. FILIALES ET ALLIANCES

Filiales

Activités et résultats des filiales et participations

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.

Armaris Sixt

La société Armaris Sixt détient une participation dans la filiale égyptienne Alexandria Naval for Maintenance and Industry (une action).

Naval Group Actionnariat

Cette société est chargée d'assurer le rachat des actions Naval Group acquises par les bénéficiaires des deux ORS (offres de titres réservées aux salariés) 2008 et 2014 et du plan d'actionnariat collectif 2019. Ces actions ont été apportées par ces bénéficiaires au FCPE Actions Naval Group.

Naval Group Participations

La société Naval Group 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 %], Naval Group Arabia [90 %], Alexandria Naval for Maintenance and Industry [99,99 %], DCNS Zamil [55 %], Naval Group Nederland BV [100 %] et Naval Group Malaysia Sdn Bhd [non significatif].

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 maintien en condition opérationnelle des sous-marins Scorpène®.

Direction des constructions navales (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 DCN [devenue service à compétence nationale en 2000].

À la suite de 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 existant 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

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.

Naval Group India Pte Ltd (anciennement DCNS India Pte Ltd)

Naval Group 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 société commune est un opérateur leader des services destinés au soutien de sites militaires.

Eurosysnav SAS [détenue à 50 %]

La société Eurosysnav 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 clôture de liquidation de cette société a été approuvée par son Assemblée générale le 19 décembre 2019. La société Eurosysnav a été radiée du registre du commerce et des sociétés le 4 février 2020.

Itaguai Construções Navais SA (ICN) [détenue à 41 %]

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

MO PA2

La société MO PA2 a été créée à l'origine pour la réalisation de la maîtrise d'œuvre du programme du porte-avions français n° 2. La société n'exerce aucune activité.

Sirehna

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

Naval Group 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.

Naval Group 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.

Naval Group Belgium

La société Naval Group Belgium a été immatriculée en Belgique le 16 décembre 2019 à l'effet de traduire la volonté du groupe de développer ses activités au plan international dans le domaine de la lutte contre les mines robotisées à partir de la Belgique. Cette filiale assurera ultérieurement la maîtrise d'œuvre du programme MCM et pilotera les coopérations en matière de R&D dans le domaine de la lutte contre les mines ainsi que dans le domaine de la cybersécurité.

Alexandria Naval for Maintenance and Industry

La société Alexandria Naval for Maintenance and Industry, filiale immatriculée en Égypte le 3 juin 2018, a pour objet de réaliser des activités de construction neuve et de maintenance en faveur du client égyptien.

Kership [détenue à 45 %]

La société Kership, détenue avec Piriou, est une société commune active dans le domaine principalement des bâtiments faiblement armés d'une longueur inférieure ou égale à 95 mètres, conçus et réalisés principalement selon des standards civils et destinés aux administrations militaires ou civiles.

Naval Group 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 [détenue à 59,87 % - 100 % depuis le 7 décembre 2020]

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 deux technologies d'énergies marines renouvelables : les éoliennes flottantes et l'énergie thermique des mers.

Naval Group est depuis le 7 décembre 2020 l'associée unique de Naval Energies après l'acquisition de l'intégralité des actions que les sociétés BPI France, Technip FMC et BNP Paribas détenaient au capital de cette filiale.

Naval Group BR Sistemas de Defesa 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. Son activité a été mise en sommeil.

Naval Group 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.

Naviris [détenue à 50%]

Naviris est une société commune avec Fincantieri et a pour objet de conduire des projets binationaux et des projets d'exports.

Naval Group Pacific

La société Naval Group Pacific Ltd est une société de droit australien qui a pour objet le développement commercial et des activités de R&D en Australie et Nouvelle-Zélande.

Naval Group Arabia

Naval Group Arabia, filiale immatriculée en Arabie Saoudite, a pour vocation d'implémenter la vision 2030 du Royaume en ce qui concerne les activités navales. L'objectif est de développer la part saoudienne des activités de MCO sur les flottes Sawari en service, de coopérer avec des universités sur des sujets de recherche appliquée et de développer des compétences de construction navale.

DCNS Zamil [détenue à 55 %]

La société DCNS Zamil est une société commune avec Zamil Offshore Services Company et a pour objet de réaliser principalement des travaux de maintenance des navires militaires de la flotte de la marine saoudienne.

Principia [33,33 % - détention d'une seule action depuis le 16 juillet 2020]

La société Principia a pour objet la réalisation de tous travaux, études, conseils scientifiques et techniques, et généralement toutes activités d'ingénierie en soutien des maîtrises d'ouvrage, des maîtrises d'œuvre et des exploitants sur les installations industrielles de haute technologie grâce à son expertise dans les domaines de la mécanique et de la thermique.

Le 16 juillet 2020, Naval Group a cédé l'intégralité des actions moins une, qu'elle détenait dans le capital social de Principia.

TechnicAtome [20,32 %]

La société TechnicAtome est spécialisée dans la conception, la réalisation, la mise en service et le maintien en conditions opérationnelles des réacteurs nucléaires compacts.

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, Indonésie, 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 (succursale de la société Naval Group Support) et en Égypte.

Alliances

Afin de faciliter la succession du Président-Directeur général de Principia et d'organiser sa sortie du capital de la société dont il détenait un tiers du capital avec une partie des managers, Naval Group a cédé ses titres (un tiers du capital également) le 16 juillet au groupe Artelia, à l'exception d'une action, ce qui lui permet de continuer à siéger au Conseil d'administration de Principia. NPCC reste actionnaire à un tiers du capital de la société au côté du groupe Artelia. Le pacte d'actionnaires a été renouvelé et accorde des droits de veto spécifiques à Naval Group.

Cette opération permet au groupe Artelia, société française de conseil et d'ingénierie, active dans toute l'Europe dans les domaines du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie, de renforcer ses compétences dans le domaine des infrastructures marines, offshore et des structures flottantes, et d'apporter de nouvelles perspectives de développement à Principia. Naval Group reste un partenaire stratégique privilégié de Principia dans la défense.

I.2.7. ÉTHIQUE ET COMPLIANCE

I.2.7.1. Éthique

Pour la quatrième année consécutive, une Journée éthique et *compliance* a été organisée début décembre 2020 sous forme digitalisée. À cette occasion les collaborateurs du groupe ont pu poser différentes questions, notamment sur le fonctionnement de la ligne d'alerte éthique et sur le traitement confidentiel des signalements émis. Ils ont donc été informés du résultat du sondage *compliance* réalisé début novembre qui intégrait notamment des questions éthiques. Une affiche dédiée à l'alerte éthique a été placée début décembre dans tous les sites France pour rappeler aux collaborateurs l'adresse de la ligne d'alerte éthique.

Dans le cadre de l'évolution du Comité éthique et responsabilité sociale des entreprises (RSE), un Comité de suivi de l'alerte doit être mis en place. La rédaction d'un guide pratique et juridique pour les enquêteurs est en cours de rédaction afin de renforcer la qualité des procédures d'enquête. Les enquêteurs seront formés à ce guide début 2021.

En 2020, les différents référents qui interviennent dans les situations de harcèlements, discrimination ou situations contraires au code d'éthique et/ou au code de conduite *compliance* ont été confirmés : les relais éthiques et correspondants RSE, les *compliance officers*, les référents harcèlement et agissements sexistes du CSE, les référents harcèlement et agissements sexistes de l'employeur et les référents discrimination. Des actions de prévention seront lancées en 2021.

Les référents harcèlement et agissements sexistes du CSE seront formés en janvier 2021. Cette formation comprend le cadre légal, la procédure au sein de Naval Group et la mission du référent.

Depuis son adhésion, en septembre 2018, au Cercle d'éthique des affaires, les représentants de Naval Group ont pu assister à de nombreuses conférences et événements organisés par l'association. Naval Group, représenté par la directrice DECG, a été élu au Conseil d'administration en juin 2020 en tant qu'administrateur.

En outre, à la suite des échanges de Naval Group avec le Conseil d'administration de l'association « Entreprises pour les Droits de l'Homme » [EdH], Naval Group a adhéré à EdH en janvier 2020. Cette association vise à favoriser la compréhension et l'intégration des droits de l'humain au sein des entreprises par le déploiement de démarches de vigilance, initiative volontaire et multisectorielle. Cette association est un lieu d'échanges, de partage de bonnes pratiques et de réflexion collective.

I.2.7.2. Lutte contre la corruption et le trafic d'influence [compliance]

La direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance du groupe, dont le directeur est le référent de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence au sens de la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique [dite loi Sapin 2] est en charge de la définition et du déploiement du dispositif de la *compliance* dans le groupe.

Dans une démarche d'amélioration continue, ce dispositif a encore progressé en 2020, tant en contenu qu'en mise en œuvre, les principales actions menées étant les suivantes :

- la mise à jour de la politique anti-corrupcion du groupe, décidée par le Président-Directeur général ;
- la mise à jour de la cartographie des risques de corruption du groupe, suivant les recommandations de l'Agence française anticorrupcion ;
- la mise en place de 30 nouveaux indicateurs de pilotage et de performance sur la base du référentiel émis par le *Global Reporting Initiative* afin notamment de mesurer l'efficacité du dispositif de *compliance* dans l'ensemble du groupe, suivre le niveau de déploiement du dispositif anti-corrupcion dans les entités, vérifier la réalisation des sensibilisations et formations ainsi que l'évaluation des tiers ;
- la mise à jour du référentiel *compliance* et, en particulier des instructions relatives aux conflits d'intérêts, aux projets d'accords ou de contrats entre Naval Group et des Tiers, aux modalités de mise en place d'un dispositif de *compliance* au sein de sociétés contrôlées ou non contrôlées par Naval Group, la sélection et la gestion des conseillers commerciaux, la classification des mesures de prévention et de détection des risques de corruption en fonction des natures de relations contractuelles ;
- la rédaction du manuel anti-corrupcion suivant le référentiel de la norme ISO 37001, en rapport avec la démarche de certification du groupe ;
- la poursuite du plan de formation, avec :
 - la mise à jour des listes des personnels les plus exposés au risque de corruption et de trafic d'influence, la création de modules de formations spécifiques, et la réalisation des formations prévues avec une adaptation des formations afin de pouvoir les dispenser à distance, tout en conservant un lien avec les personnels formés à l'occasion de réunions téléphoniques leur permettant d'échanger avec les formateurs et de poser toutes questions opérationnelles ou techniques et de lever ainsi les interrogations qu'ils auraient pu avoir,
 - la poursuite de la sensibilisation des collaborateurs en ciblant les nouveaux arrivants et les managers,
 - la poursuite des sensibilisations en *e-learning*, la plateforme étant disponible pour tous les collaborateurs de Naval Group ;
 - la poursuite de la réalisation des évaluations des tiers [*due diligence*] suivant le nouveau référentiel ;
- le renforcement de la prise en compte du conflit d'intérêts dans le processus de recrutement des employés, après échanges sur le sujet avec l'AFA ;
- la réalisation du plan annuel de communication, comprenant notamment une journée internationale dédiée à l'éthique et à la *compliance* ;
- la conduite de contrôles internes sur la maturité du déploiement et sur l'application du dispositif *compliance* dans les sites et les filiales ;
- la présentation aux instances de directions du groupe [Comité exécutif et Comité d'audit, des comptes et des risques du Conseil d'administration] de points d'étapes relatifs au déploiement et à l'application du dispositif de *compliance* dans le groupe [par sites et par sociétés contrôlées] ;
- la préparation la certification ISO 37001.

Il est à noter que l'ensemble du dispositif de *compliance* fait l'objet chaque année d'une revue par le Commissaire aux Comptes.

I.2.7.3. Déclaration d'intérêt au titre de la loi Sapin 2

Conformément au titre 2 – articles 25 et suivants de la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique [dite loi Sapin 2], la société déclare annuellement ses actions de représentation d'intérêt sur le site de la Haute Autorité pour la transparence de la vie politique.

I.2.8. GESTION DES RISQUES

I.2.8.1. 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

et du contrôle interne, supervisé par le Comité d'audit, des comptes et des risques du Conseil d'administration, couvrant les risques stratégiques, opérationnels, financiers, légaux mais aussi de RSE. Ce dispositif est animé par la direction de l'Audit et des Risques et un réseau de responsables risques et opportunités sous le pilotage du Comité d'audit et des risques internes, co-présidé par le directeur général adjoint finances, juridique, achats et immobilier et le secrétaire général.

Naval Group, a retenu comme standard de référence le *Committee of Sponsoring Organisations (COSO) version 2013* pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne du groupe et s'est organisé selon le modèle des trois lignes de maîtrise. 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 leurs éventuels impacts sur l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du groupe.

La gestion des risques relève de la responsabilité de chaque direction à qui il revient de s'assurer que les risques sont pris en compte et que les moyens mis en œuvre pour les réduire et les contrôler sont efficaces. Les risques inhérents à des enjeux particuliers sont supervisés par des organisations spécifiques (*compliance*, inspection nucléaire et pyrotechnie, RSE, etc.), qui composent la deuxième ligne de maîtrise et apportent le support méthodologique. Un référentiel d'exigences unique (RUN) – représentant les principales exigences de l'entreprise (contrôle interne, qualité, management de programme) est utilisé par les premières lignes pour les autoévaluations et par les secondes lignes qui effectuent des vérifications avec un objectif de couverture de l'ensemble du dispositif sur quatre ans.

La direction de l'Audit et des Risques, certifiée depuis 2012 par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), réalise de façon indépendante des audits internes selon un plan annuel fondé sur les risques principaux validé par le Comité exécutif et revu par le Comité d'audit des comptes et des risques. Elle émet un avis indépendant annuel sur le niveau de maîtrise des risques et du contrôle interne. En 2020, ont notamment été réalisés un audit sur la mise en œuvre des règles anticorruption relatives à l'entrée en relation avec des tiers et un audit sur la mise en œuvre des recommandations incendie bord émises.

Les entités de Naval Group reportant au Président-Directeur général et les filiales contrôlées établissent annuellement une lettre d'affirmation, s'engageant sur la maîtrise des risques et du contrôle interne, et le respect de l'éthique et des règles de *compliance*.

Ces dispositifs contribuent à la réalisation des objectifs du groupe, sans constituer toutefois de garantie absolue en raison des limites inhérentes à tout système. 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.2.8.2. Risques financiers

Risque de liquidité : le risque est aujourd'hui couvert par une trésorerie excédentaire, cependant, le groupe ne s'interdit pas de recourir à des lignes de crédit le cas échéant.

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.2.8.3. 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 législations nationales et internationales, et des standards les plus rigoureux. Pour les mêmes raisons, ses partenaires industriels expriment leur volonté de connaître l'organisation et les règles mises en œuvre dans le domaine de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence (la *compliance*) afin de s'assurer qu'elles correspondent à leurs propres standards.

Dans ce cadre, outre le dispositif d'alerte éthique et l'existence depuis 2015 d'un Comité éthique et responsabilité sociétale 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 (voir 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.

Le risque de corruption est détaillé dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Naval Group a mis en place une ligne d'alerte pour faire remonter les signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au référentiel éthique et RSE de Naval Group. Elle permet à toute partie prenante de Naval Group, notamment ses employés et les entreprises avec lesquelles le groupe est en relation d'affaires, dont les fournisseurs et les sous-traitants, d'exprimer une inquiétude ou de signaler un comportement inadapté.

Naval Group dispose d'un pôle d'enquêteurs formés pour mener à bien les investigations nécessaires, en particulier celles qui relèvent des alertes éthiques et *compliance*.

Contrôles des exportations et affaires douanières

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 contraindront pas 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 et 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 et engage les actions pour mitiger ces risques avec les autorités étatiques et les acteurs internes du groupe.

La direction du Contrôle export (DCE) exerce pleinement ses responsabilités de deuxième ligne de maîtrise des risques du groupe. Pour maîtriser et réduire ces risques, la direction du Contrôle export accompagne de manière permanente les directions opérationnelles (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. Durant l'année 2020, en particulier du fait de la crise sanitaire, la direction du Contrôle export a limité son contrôle interne à la mise en œuvre du plan de contrôle interne *via* des évaluations et autoévaluations en coordination avec les autres directions du groupe. Par ailleurs, l'obtention des autorisations françaises n'a pas été affectée.

Concernant les affaires douanières, la DCE poursuit les actions entreprises afin de promouvoir son importance en matière de compétitivité et de performance à l'international de plus en plus en lien avec le commerce et les offres pour étudier les solutions douanières les plus efficaces financièrement dans nos pays clients.

Comme évoqué lors du dernier rapport, le compte Naval Group a été transféré au centre d'expertise des douanes de Toulouse-Blagnac en décembre 2018.

Tout au long de l'année 2019, la douane de Toulouse a analysé nos flux import-export. Elle a pu relever que les activités export de Naval Group sont particulièrement complexes et sensibles, et a mis sous surveillance renforcée les flux de Naval Group. Cette mise sous surveillance renforcée a mené à une implication de toutes les entités du groupe pour lever ces alertes, notamment des inventaires manuels de tous les matériels sous douane et/ou à réglementation contrôle export.

Malgré les efforts des personnels Naval Group et ceux de notre prestataire en douane, des irrégularités ont été constatées par l'administration des douanes.

Le déploiement d'une solution informatique pour la gestion des états réglementaires (douanes et contrôle export) a été retardé en raison notamment de la crise sanitaire et devrait être mis en œuvre en 2021.

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.

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 le risque d'actions en contrefaçon, Naval Group procède à une veille et à une analyse en matière de propriété intellectuelle dans le cadre des procédures d'examen de ses propres brevets et dans les phases d'études techniques et de développement de ses produits.

Naval Group accueille de façon régulière des alternants et stagiaires. Chaque année plus d'une centaine de rapports d'alternance et de stage sont réalisés. Le groupe est exposé ainsi au risque de publication et de dissémination d'informations sensibles, et plus largement de son patrimoine intellectuel. C'est pourquoi il a renforcé en 2020 son dispositif de maîtrise de l'accès aux informations et de contrôle des rapports d'alternance et de stage. Ce dispositif implique tant des opérationnels et managers que des acteurs des ressources humaines de Naval Group. Les correspondants locaux de propriété intellectuelle et les officiers de sécurité de chaque site forment la deuxième ligne de maîtrise des risques.

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'arrêtés 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, est couvert 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^{er} 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.

I.2.8.4. 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, prévisible jusqu'à l'apparition de la crise sanitaire dont les conséquences sont encore difficiles à estimer, ne garantit pas la croissance aux industriels du naval militaire qui vont se heurter à une compétition frontale en terme budgétaire aux industriels du secteur aéronautique.

Face à Naval Group, la concurrence s'intensifie fortement. Aux acteurs européens historiques toujours bien présents (Fincantieri, TKMS, Navantia, Damen, etc.) s'ajoutent des ré-entrants (Suède, Royaume-Uni) et de nouveaux entrants (Corée, Chine, Turquie).

En parallèle, la concurrence des États-Unis s'alourdit considérablement et très rapidement :

- de façon indirecte par détournement de parts importantes des budgets de défense au profit d'autres domaines (missiles, aéronaves) que le domaine naval comme l'indiquent les cas polonais et roumains ;

- de façon directe par l'émergence d'offres d'unités neuves ou de seconde main, ou encore par alliance avec des partenaires européens (Fincantieri, Navantia) capables d'embarquer systèmes de combat et armes des États-Unis. L'évolution de la situation en Grèce en est une parfaite illustration.

À court terme s'ajouteront des concurrents venus de Singapour, de l'Inde, de l'Indonésie et du Japon. Cette pression concurrentielle accrue pourrait donc affecter négativement la position commerciale de Naval Group et sa rentabilité ainsi que celle de toute la BITD sur laquelle Naval Group s'appuie.

Pour être en mesure de lutter avec succès contre cette concurrence, Naval Group doit améliorer la compétitivité de ses produits et de ses offres. Pour cela Naval Group renforce son effort de recherche et technologie, élargit son portefeuille d'offres, consolide et étend sa présence internationale, notamment au travers d'implantations durables, en anticipant les besoins les plus crédibles. La création de Naviris en *joint-venture* avec Fincantieri dans le domaine des bâtiments de surface s'inscrit dans cette stratégie de gain de compétitivité.

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 et la politique industrielle.

Après des années de contraction budgétaire en France et en Europe depuis la fin de la guerre froide, la loi de programmation militaire 2019-2025 prévoit l'augmentation du budget de la mission Défense, y compris des crédits d'équipements. Le vote du budget 2020 de la défense et le Projet de loi de finances (PLF) 2021 semblent confirmer cette augmentation, marquant ainsi la volonté de l'État d'investir dans le renouvellement de ses capacités navales, y compris celles de la composante océanique de la dissuasion. Cette augmentation devra néanmoins être confirmée au niveau des exécutions budgétaires annuelles.

Une réduction du budget de défense peut engendrer des retards dans l'enregistrement des commandes, le calendrier d'exécution des contrats ou des paiements, ou une diminution des financements de programmes de recherche et développement.

Pour réduire sa dépendance à la seule commande publique en France, Naval Group investit en particulier dans le développement international de son activité de défense : remporter des contrats à l'international est indispensable pour maintenir le coût des programmes français au niveau contractualisé, conserver et développer les compétences de Naval Group et de la BITD française, mais aussi pour renforcer la capacité du groupe à investir dans des innovations technologiques et industrielles nécessaires au maintien de ses différenciants et au développement de nouveaux produits attractifs.

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, transfert de technologie, parts locales réalisées par des chantiers partenaires, 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.

La performance des programmes peut également être impactée par un accident majeur, une catastrophe naturelle sur un site, la défaillance d'un outil industriel ou d'un système d'information (SI) majeur. Des plans de continuité sont développés pour réduire l'impact gravité de ces risques. En 2020, la pandémie liée à la Covid-19 a généré une période de confinement importante et a ralenti les activités. 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 d'avancement mensuelles sont organisées afin de vérifier l'avancement sur le plan technique, calendaire et financier permettant d'identifier et de prévenir les dérives opérationnelles. La démarche de maîtrise des risques a également été renforcée avec l'accompagnement des programmes et des entités dans la mise en œuvre d'un processus unifié et le déploiement d'un outil centralisateur *Active Risk Management* (ARM). Cette visibilité accrue permet d'améliorer la cohérence des portefeuilles, de remonter les risques majeurs et de s'assurer de l'avancement des actions de maîtrise.

En outre, depuis 2016, la fonction *Contract management* s'est organisée afin de permettre à ses membres d'assurer une gestion plus efficace du contrat lors de sa création et de son exécution, et de maximiser les performances financières et opérationnelles tout en minimisant les risques et en explorant toutes les opportunités.

Cet effort particulier s'est concrétisé par la mise à disposition en 2017 d'un référentiel métier complet constitué de plus de 50 documents et outils (modèles, instructions, registres, *check-lists*, etc.) auquel ont été formés l'ensemble des responsables de contrats du groupe. Un Intranet dédié à la fonction a par ailleurs été mis en place et le groupe a défini et validé en 2018 les 12 règles d'or à appliquer dans le domaine. Sur ces bases, l'année 2019 a été l'occasion de lancer des

modules de sensibilisation et de formation (dont un *e-learning*) à destination de tous les acteurs de l'entreprise et l'année 2020 de mettre en place les Experts MCA (Management de Contrats d'Achats) dans un rôle d'animateur, au sein des directions Achats de chaque site, et entre programme et achats, du traitement des problématiques contractuelles touchant nos sous-traitants et fournisseurs. Une réflexion est par ailleurs en cours afin d'aboutir, en 2021, à la définition précise des activités de *Contract management* à réaliser en phase d'offre afin de sécuriser la négociation et le lancement de nos contrats.

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 et sociaux, 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 peut 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, les réseaux d'experts internationaux et les directions concernées au siège.

Cette internationalisation se traduit également par une volonté de construire une implantation industrielle locale durable, afin notamment d'améliorer sa réactivité vis-à-vis des clients, de maîtriser les risques d'exécution des programmes et de capter une partie de la valeur ajoutée. Cependant, cette stratégie change la nature des risques : désormais considéré comme un acteur local, pleinement intégré dans l'écosystème industriel du pays choisi *via* ses filiales ou *joint-ventures* (JV) et sa *supply chain* au service du programme local, le groupe est exposé de plus en plus aux risques de conjoncture économique, comme n'importe quel autre acteur industriel autochtone (voir 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'atteinte 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 (voir paragraphe I.2.8.7 Risques liés aux ressources humaines) ;
- un événement médiatique viral impactant l'image et la réputation de Naval Group ;
- 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 souscrit des couvertures appropriées auprès d'assureurs privés ou publics. Par ailleurs, le groupe a déployé un dispositif mondial de sécurité, protection et suivi de ses collaborateurs afin de leur assurer un niveau de sécurité approprié dans les pays où ils sont amenés à exercer leurs fonctions.

I.2.8.5. Management du risque fournisseurs

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 aux événements susceptibles de survenir chez ses fournisseurs. La défaillance de l'un d'entre eux pourrait affecter la performance de Naval Group et, par voie de conséquence, sa rentabilité.

Les risques fournisseurs peuvent être de différentes natures :

- les risques RSE (responsabilité sociétale, environnement, etc.) ;
- les risques opérationnels (défaillance technique, défaillance financière, rupture d'approvisionnement, retard de livraison, cyberattaque, etc.) ;
- les risques de conformité (risques juridiques, risques de fraudes, non-respect des réglementations, etc.) et interdictions export ;
- les risques globaux (géopolitique, catastrophe naturelle, taux de change) ;
- les risques de compromission d'informations protégées.

L'ensemble de ces risques fait l'objet d'un suivi mensuel en Comité des risques fournisseurs. Ce comité réunit les directions opérationnelles, fonctionnelles et transverses au niveau groupe pour passer en revue les risques fournisseurs identifiés et décider des plans de mitigation correspondants.

Le management des risques de défaillance des fournisseurs

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, ouverture d'une procédure collective, etc.). Pour ce faire, Naval Group réalise annuellement des *scorings* financiers de ces fournisseurs stratégiques et majeurs, et autant que de besoin pour les autres fournisseurs.

En 2020, la crise sanitaire a généré une période de confinement importante. Aussi lors de cette période inédite, la direction des Achats de Naval Group a renforcé les liens avec ses fournisseurs. Chaque semaine et durant les trois mois de confinement, les acheteurs ont téléphoné aux fournisseurs du panel les plus impactés par la crise sanitaire. Cette initiative a permis d'écouter les difficultés rencontrées par la *supply chain* de chaque fournisseur, et réfléchir aux solutions les plus adaptées.

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, le panel fournisseur validé 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 catégories d'achats les risques portés par un panel fournisseurs issus d'une stratégie d'achat validée par le groupe.

Le management des risques RSE

Les risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise sont pris en compte dans le code éthique de Naval Group et dans le code de conduite des fournisseurs.

L'ensemble des risques RSE a suivi la même méthodologie du groupe pour ce qui est de leur identification et évaluation, à l'exception du fait que les risques de la cartographie RSE sont évalués en risque inhérents et non nets. Les entités qui ont collaboré à son établissement sont les suivantes : sûreté, santé, sécurité au travail et environnement, écoconception, ressources humaines, protection des données personnelles, *compliance*, inspection nucléaire et pyrotechnique, inspection sécurité plongée, cybersécurité, direction de l'Audit et des Risques.

L'analyse des risques RSE fait référence aux grands enjeux clefs identifiés par Naval Group dans sa stratégie RSE globale. Les éléments d'éthique, de *compliance*, de santé, sécurité au travail et environnement (SSTE) sont systématiquement passés en revue dans l'analyse des risques fournisseurs et constituent, en soi, des éléments d'analyse d'impact sur la société. Naval Group utilise des plateformes mutualisées et spécialisées pour réaliser des évaluations RSE des fournisseurs candidats au panel ainsi qu'une plateforme dédiée permettant de collecter les informations relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et des alertes quotidiennes des greffes.

De plus la *compliance* des fournisseurs fait l'objet d'un contrôle permanent grâce à un outil de veille (ADIT) piloté par la direction Éthique et *Compliance* du groupe, et pour chaque nouveau fournisseur, un contrôle *compliance* et une analyse du résultat sont effectués avant notification de la première commande.

I.2.8.6. 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'assurer et d'améliorer continûment la maîtrise de ce risque.

- 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 s'assure de l'entretien de ce référentiel afin d'y intégrer les enseignements de l'expérience. Il se prononce sur le respect de ce référentiel par les offres et programmes et sur le franchissement de tous les jalons clefs en conception, réalisation, essais, 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 la prise en compte de la 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.
- 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.

Qualité

Organisation

La fonction qualité groupe dirigée par le directeur Technique et Qualité de Naval Group est rattachée directement à la Direction générale via le lien fonctionnel direct entre le directeur Technique et Qualité groupe et le Président-Directeur général. Le directeur Technique et Qualité est membre du Comité exécutif élargi.

Cette fonction compte environ 700 personnes (dont la quasi-totalité est rattachée hiérarchiquement aux directions opérationnelles) pour assurer les missions de contrôles, de management de la qualité et de performance dans les différentes entités Naval Group. La répartition des missions est la suivante : 40 % de contrôles qualité, 40 % d'assurance qualité, 10 % de performance, 10 % autres.

La qualité constitue une seconde ligne de maîtrise des processus opérationnels et à ce titre structure les activités de contrôles, et soutient les équipes opérationnelles dans l'application efficace des règles. Ce principe s'applique à Naval Group SA et aux filiales contrôlées.

Politique et documentation associée

La politique Qualité Sécurité Environnement est signée par le Président-Directeur général et mise à jour annuellement. Elle dresse chaque année les axes d'engagements majeurs. En 2020, dans la continuité de 2019, pour la qualité : Satisfaction des clients, Implication et leadership du management, renforcement de la qualité de nos produits, construction de la conformité en temps réel, déploiement du *Business Management System* (BMS) à l'international, efficacité des systèmes d'alerte.

Le *Business Management System* intègre de façon opérationnelle ces engagements dans les processus et les procédures du groupe : il définit en particulier les domaines d'application des procédures, les règles de fonctionnement sur l'ensemble du cycle de vie du produit, les certifications qui couvrent les sites et les filiales.

Pilotage et performance

Le contrôle d'application des processus est organisé autour des réseaux qualité et d'inspections (sécurité-plongée, pyrotechnique et nucléaire), qui vérifient la correcte application des référentiels groupe, sur l'ensemble des produits (constructions neuves de bâtiments de surface et de sous-marins, services de maintien en conditions opérationnelles, de mise en œuvre d'évolutions, etc.).

Les résultats sont scrutés à l'échelle du groupe dans des instances :

- les revues de performance des processus ;
- la revue de performance globale du BMS ;
- la revue spécifique de performance Qualité Sécurité Environnement.

Différents principes de contrôle sont appliqués lors des opérations de Naval Group :

- l'autocontrôle ;
- les contrôles industriels, les audits de poste, les inspections chez les fournisseurs par la fonction qualité ;
- les inspections par les inspecteurs nucléaire, pyrotechnique et sécurité-plongée ;
- les points d'arrêts des processus.

Des contrôles externes sont également exercés par des organismes de surveillance mandatés par les clients de Naval Group [ex : DGA/SQ, Occar].

Le groupe a mis en place différents outils méthodologiques d'amélioration de la performance :

- les outils de résolution de problèmes de type 8D et QRQC ;
- les retours d'expérience processus et technique.

Une feuille de route sur comprenant cinq piliers a été définie :

- gouvernance et stratégie qualité monde ;
- satisfaction des clients et des parties prenantes ;
- qualité des produits et fournitures bon du premier coup et au juste besoin ;
- équipes engagées en qualité, métier qualité attractif ;
- amélioration continue [en continuité du plan d'amélioration défini dans le plan de progrès groupe 2015-2019].

Indicateurs

Des indicateurs sont suivis en interne et remontent hebdomadairement au Comité exécutif (pour les alertes qualité), mensuellement au niveau du tableau de bord qualité groupe publié à l'ensemble du Top management, et des analyses sont produites et commentées tous les deux mois en point spécifique Comité exécutif. Les indicateurs choisis sont en lien avec la politique et les objectifs qualité sécurité environnement : par exemple, le nombre de non-conformités détectées par les clients, le nombre d'alertes internes, le taux de fréquence qualité fournitures, le temps de traitement des non-conformités. Les objectifs sont fixés annuellement par le Comité exécutif.

Sécurité plongée

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 élevées dans leur catégorie dans différents domaines (achat, contrôles, qualification, traçabilité, etc.). L'inspecteur sécurité-plongée est chargé de sponsoriser le développement de la culture sécurité-plongée, de superviser l'entretien du référentiel technique et de vérifier son application, et de gérer les postes clefs du domaine. Il conduit également des inspections techniques de routine et réactives, le cas échéant.

La sécurité plongée permet de garder la maîtrise de l'immersion et de garantir le retour en surface des sous-marins. Le domaine recouvre la maîtrise de l'étanchéité, du poids, de l'efficacité de l'appareil à gouverner et des dispositifs mis en œuvre en cas d'avarie.

Le périmètre technique correspondant est identique tout au long de la vie des navires, de la conception à l'entretien. Naval Group est particulièrement vigilant sur les éléments de ce domaine dont la perte de maîtrise peut potentiellement aller jusqu'à la perte d'un sous-marin et de son équipage.

Les politiques et organisations en place :

- une inspection Sécurité plongée est mise en place au sein de l'Inspection générale groupe (IGG). Son action s'exerce dans l'analyse des faits techniques, le référentiel normatif technique, la formation, le maintien des compétences et la participation aux jalons techniques de sécurité ;
- pour chaque type de sous-marin, un recensement des équipements importants pour la sécurité plongée (EISP) est effectué. Toutes les anomalies correspondantes sont enregistrées dans le système d'information de traitement des anomalies. Elles sont toutes soumises à l'avis des experts locaux. Les plus significatives font l'objet d'une analyse complète suivie par l'inspecteur Sécurité plongée ;
- en raison de l'extrême spécificité de ce domaine, Naval Group a mis en place son propre référentiel technique fondé sur plusieurs dizaines d'années d'expérience. Ce référentiel comporte des règlements connus de nos clients, ainsi que des répertoires qui capitalisent notre savoir-faire. Pour certaines opérations délicates, Naval Group met en place un processus obligatoire de qualification des personnels. L'application de référentiel est régulièrement contrôlée par l'ensemble des acteurs du contrôle de Naval Group, y compris l'inspection Sécurité plongée ;
- la sécurité-plongée fait partie de la maîtrise technique qui porte l'ensemble des risques techniques produits. Son évaluation chiffrée est couverte par celle du processus de maîtrise technique.

Sécurité nucléaire

Pour ses activités nucléaires de conception, réalisation, maintenance, mise en œuvre ou démantèlement, Naval Group vise l'excellence en matière de sécurité nucléaire au service de ses clients et en tant qu'employeur, en particulier pour la radioprotection.

Naval Group n'est pas exploitant nucléaire. Néanmoins, il peut être générateur de risques différés lors de la conception ou la construction des produits ou de risques directs lors des opérations mises en œuvre ou de maintenance. Leur maîtrise s'appuie sur des contrôles de premier niveau par les ingénieurs de prévention nucléaire rattachés aux entités de production et des contrôles de deuxième niveau par les ingénieurs de sûreté nucléaire dépendant directement de l'Inspecteur général groupe.

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 à caractère technique ou organisationnel et humain, constatés pendant les travaux du groupe ou portés à notre connaissance par le client pour les phases d'exploitation. Tout événement, même sans conséquence mais pouvant constituer un signal faible vis-à-vis de la sécurité nucléaire, est tracé et analysé afin d'en tirer tout enseignement utile et pertinent. Ces démarches réalisées soit conjointement avec l'exploitant, soit en interne, permettent d'identifier les points d'amélioration, puis de décider des actions prioritaires à mettre en œuvre ponctuellement ou au titre de plans d'actions sécurité nucléaire pluriannuels formalisés et impliquant l'ensemble du groupe.

I.2.8.7. Risques liés aux ressources humaines

Compétences clefs

Compte tenu de la complexité technique des produits de Naval Group et de la multitude des compétences nécessaires à leur construction, l'acquisition, la conservation, le redéploiement et le renouvellement de ses compétences sont un enjeu majeur pour le groupe. Pour limiter ce risque, le groupe développe un ensemble d'actions (partenariats écoles, politique de formation, transmission des savoirs, etc.) visant à disposer de ses compétences au bon endroit et au bon moment, et à anticiper ses futurs besoins.

Ce risque est détaillé dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Abus et fraudes (droits humains, harcèlement, intérim, discrimination, réglementation dont entrave)

Pour prévenir l'apparition de comportements qui seraient constitutifs d'abus ou de fraudes et qui ne seraient pas conformes aux législations en vigueur et aux engagements pris par l'entreprise, Naval Group forme les collaborateurs aux règles et chartes correspondantes et a mis en place des dispositifs visant à prévenir, à alerter et à sanctionner si nécessaire les abus et fraudes constatés. Naval Group a adapté son organisation de contrôle en conséquence.

Ce risque est détaillé dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Relations et politiques sociales

Consciente des risques que peut faire courir à l'entreprise la dégradation du dialogue et des conditions de travail, notamment en matière de performance mais aussi sur la santé de ses collaborateurs, Naval Group s'attache à développer un dialogue social de qualité où la négociation a une place centrale. Elle fait de la qualité de vie au travail un atout pour son développement.

La période de crise sanitaire a démontré la grande qualité du dialogue social de l'entreprise en permettant de construire, par la voie de la négociation, les conditions de l'organisation du travail pendant le confinement et de la reprise nominale des activités du groupe au terme de cette période.

Ce risque est détaillé dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Santé et sécurité au travail et environnement (SSTE)

Toute activité industrielle comporte des risques pouvant porter atteinte à la santé, à la sécurité au travail des collaborateurs et à l'environnement (SSTE). L'amélioration de la SSTE figure au premier rang des engagements en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) de Naval Group. Elle constitue une responsabilité fondamentale pour l'entreprise en tant qu'employeur et un levier d'amélioration de la performance du groupe dans tous les domaines opérationnels.

Afin de maîtriser ces risques, Naval Group s'appuie sur une politique SSTE et des standards de sécurité communs à tout le groupe. Cela définit 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. La présence quotidienne d'agents de prévention des risques sur le terrain assure également un niveau élevé et homogène de maîtrise.

La certification OHSAS 18001 démontre la performance du système de management en SSTE et inscrit la démarche dans une politique active d'amélioration continue. Naval Group prépare également le passage à la certification ISO 45001:2018 dans une volonté d'être certifié en 2021. Cette certification, qui adopte la même structure que l'ISO 9001:2015 et l'ISO 14001:2015, simplifiera l'intégration du système de management de la SSTE dans le système de management global.

Ce risque est détaillé dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Sécurité des collaborateurs dans les pays sensibles

Au même titre que l'hygiène et la sécurité des conditions de travail, la sécurité physique des collaborateurs (missionnaires, 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 de protection des collaborateurs est piloté par la direction de la Sûreté groupe (département de la sûreté internationale).

Constamment mis à jour, il vise à :

- assurer la veille sécuritaire sur les zones d'implantation de Naval Group (filiales, bureaux de représentation, zones de déploiement de missionnaires) ainsi que les pays de transit de ces personnels ;
- analyser le risque et, en coordination avec les directions opérationnelles concernées, mettre en place les organisations adaptées au risque pays ;
- définir et diffuser les règles de comportement et les consignes spécifiques pour chaque pays sensible ;
- conduire les actions de sensibilisation, d'information et de formation des collaborateurs, tant expatriés que missionnaires, et diffuser les alertes. Ses actions sont conduites et soutenues par le réseau des *security managers* pour les filiales qui en disposent.

Outre ces actions préventives, la direction de la Sûreté groupe 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 coopération 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.

Risque d'ingérence

La haute technicité des produits de Naval Group, ses succès à l'international, sa présence dans un milieu très concurrentiel et l'accroissement régulier de la mobilité de ses personnels exposent le groupe à la menace d'espionnage (d'origine étatique ou concurrentielle). Face à cette possible ingérence, humaine et technique, l'état de conscience et de vigilance est maintenu au sein de Naval Group par la sensibilisation par la filière sûreté des collaborateurs qui disposent également d'informations en *e-learning* et d'un accompagnement de leurs déplacements à l'international.

Risque sanitaire

Qu'il soit local (une zone touchée) ou généralisé (pandémie), le risque sanitaire est considéré et traité par la DSG comme une menace tant sur la santé physique des expatriés (familles comprises) et des missionnaires (sous-traitants inclus), que sur l'activité industrielle des implantations à l'étranger. En coordination avec les autres instances de Naval Group (ressources humaines (RH), SSTE, médecine, directions métier, etc.) et en relation étroite avec les filiales et bureaux de représentation, la DSG planifie et conduit avec le concours des prestataires dédiés les rapatriements individuels et de masse.

I.2.8.8. Risques environnementaux

Protection de l'environnement

L'approche environnementale de Naval Group englobe l'ensemble de ses activités, les produits, les services et les infrastructures. Cette approche se décline dans les processus de conception et de réalisation/production de l'entreprise et fait l'objet d'une certification ISO 14001 depuis 2008 sans discontinuité. La version 2015 de la norme a été mise en application dès le début de l'année 2016, renouvelée depuis 2017, et reconduite avec succès en juin 2019.

Les activités de Naval Group présentent deux risques/opportunités environnementaux principaux qui sont l'empreinte carbone des produits en service, classés en opportunité, et le risque d'accident industriel environnemental grave, détaillés dans le chapitre Déclaration de performance extra-financière.

Inspection nucléaire et inspection pyrotechnique

L'inspection nucléaire et l'inspection pyrotechnique ont pour mission de proposer à la Direction générale les politiques et réglementations internes de sécurité nucléaire et de sécurité pyrotechnique de Naval Group pour l'ensemble de ses activités et de contrôler et vérifier les mesures de sécurité prises dans le cadre de ces politiques en cohérence avec les évolutions réglementaires, dont elle assure la veille. Leur indépendance est garantie par leur intégration à l'inspection générale. L'inspecteur général groupe est directement rattaché au Président-Directeur général à qui il adresse un rapport annuel.

Afin de satisfaire les politiques proposées, elles élaborent et suivent un plan pluriannuel définissant les axes de progrès de long terme. Le plan pluriannuel en vigueur pour 2019-2021 met l'accent sur l'amélioration de la rigueur opérationnelle ; la formation et la définition de parcours professionnels qualifiants, impliquant une mobilité entre la conception, la construction ou le maintien en condition opérationnelle ; le développement d'outils de suivi et de traçabilité des interventions selon des processus redéfinis et digitalisés ; et enfin l'organisation avec en particulier la mise en place d'entités dédiées aux contrôles.

Les inspections nucléaire et pyrotechnique mènent des inspections de vérification de la conformité des pratiques du groupe à la réglementation et aux instructions internes, et se font rendre compte régulièrement de la réalisation des plans d'actions résultants.

Elles réalisent des enquêtes, ou y participent avec les directions Qualité et SSTE, 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 qu'au sein de ses établissements par ses sous-traitants et veille à une répartition optimisée des doses entre chacun. 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) et s'assure de l'absence de contamination.

L'inspecteur nucléaire gère de plus la « famille nucléaire ». À ce titre, il propose ou valide les recrutements, formations, parcours et évolutions professionnelles des collaborateurs spécialisés dans le domaine afin de garantir les développements et le maintien des compétences clefs de cette « famille souveraine ».

I.2.8.9. Sécurité de l'information et cybersécurité

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 la sécurité des systèmes d'information (SI) qui la traitent (SI d'entreprise, SI classifié, SI industriel, SI des filiales, etc.) sont un enjeu majeur afin de garantir leur disponibilité, intégrité et confidentialité. En effet, le maintien au meilleur niveau de cybersécurité des différents systèmes d'information Naval Group est une priorité stratégique du groupe devant l'augmentation continue du nombre et de la sophistication des attaques informatiques. Cela se traduit par :

- des investissements significatifs pluriannuels de modernisation et de sécurisation des SI ;
- la mise à jour et le suivi régulier du plan cyberpiloté par la direction Cybersécurité, directement rattachée au Président-Directeur général et en charge de définir la stratégie cyber du groupe et de coordonner, fédérer et suivre le déploiement, de l'ensemble des dispositifs de maîtrise cyber à la fois en interne et sur les produits et services réalisés par Naval Group ;
- une mesure régulière et indépendante du niveau de cybersécurité de nos infrastructures (SI) et de nos produits par des revues, audits et *pen tests* réalisés par les experts de la direction Cybersécurité ou des sociétés spécialisées habilitées, mandatées par la direction Cybersécurité ;
- la prise en compte des exigences cyber en interne et sur nos produits dès la conception et tout au long du cycle de vie, en s'appuyant sur le référentiel interne du *Cybersecurity Framework* ainsi que sur le développement de compétences au sein des équipes SI, d'ingénierie et de production ;
- les dispositifs coordonnés au sein du Secrétariat Général pour 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 :
 - *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 de déployer la gouvernance associée, En 2020, une nouvelle politique de marquage et de protection des données sensibles a été définie et déployée pour tenir compte de l'évolution des usages et du contexte du groupe, et une feuille de route sur la ségrégation des données dans les applications majeures,

- *Data Protection Officer* ayant pour mission d'assurer la protection des données personnelles telle que décrit dans le règlement général sur la protection des données (RGPD). Ce sujet est détaillé dans le chapitre « Déclaration de performance extra-financière ».

Le dispositif de protection de Naval Group couvre ainsi 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 rigoureuse des fournisseurs (éditeurs, hébergeurs et prestataires) audités régulièrement, une analyse de risques de sécurité, la définition des exigences de sécurité et la vérification de la mise en œuvre et l'efficacité de celles-ci (revues, audits, *pen-tests*) ;
- durant la phase de maintenance, qu'elle soit préventive (application de correctifs de sécurité, veille sur les vulnérabilités), corrective 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, des audits, la gouvernance des identités et des accès, la surveillance des réseaux (flux entrants et sortants) et la lutte informatique défensive par le SOC (*Security Operations Center*) rattaché à la direction de la Sûreté groupe en étroite collaboration avec la *Computer Emergency Response Team* (CERT) de la direction Cybersécurité.

Ce dispositif de protection fait l'objet d'un effort soutenu et constant sur le plan technologique/technique et humain (maintien et développement 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 des systèmes sont régulièrement organisées.

En 2020, la crise sanitaire a eu pour conséquence un basculement massif vers le télétravail et l'ouverture des accès à distance de certaines applications (plus de 8 000 télétravailleurs au plus fort de la crise) qui a entraîné une augmentation de notre exposition à une attaque cyber dans un contexte de croissances de la pression des attaquants cyber de tous bords. Afin de maîtriser ces risques, sous l'égide du Secrétariat général, et avec l'implication de la direction Cybersécurité, de la direction Sûreté groupe, et de la direction du Digital et des Systèmes d'information (DDSI), une évaluation systématique des risques a été réalisée et un plan d'action spécifique a été établi et déployé dès le début de la période de confinement afin de réduire les vulnérabilités techniques et humaines liées à l'accroissement du télétravail et au confinement. Ce plan a visé la réduction des vulnérabilités humaines liées au télétravail et sa mise sous surveillance. Il s'est traduit entre autres par l'accélération de la sensibilisation cybersécurité de l'ensemble des personnels Naval Group et l'élargissement des activités de détection d'attaques potentielles à travers le renforcement des capacités internes par une prestation externe de SOC MSSP (*Managed Security Service Provider*) 24/7.

Pour compléter ce dispositif et s'adapter à l'évolution de la menace, un plan anti-évasion de données a été lancé en 2020 pour renforcer nos mesures dans ce domaine. Ces mesures couvrent la sensibilisation, la gouvernance et l'outillage de certains contrôles.

I.2.8.10. 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 éléments d'actif (infrastructures, outils industriels et construction) et de passif (dettes de responsabilité) patrimoniaux.

Les couvertures des différents risques identifiés sont appréciées annuellement notamment sur leur dimensionnement et les modalités de leur transfert, en tout ou partie, aux marchés de l'assurance.

Les sites et les outils industriels de Naval Group, sont assurés en valeur à neuf après expertise, la dernière remontant à 2018.

Les risques liés à la construction neuve et à l'entretien des sous-marins et bâtiments de surface sont couverts par des polices d'assurance dédiées qui, au-delà de la simple prise en charge du dommage matériel subi par l'objet assuré, couvrent aussi certaines conséquences financières [dommage immatériel] résultant de la survenance d'un événement garanti.

Les responsabilités nées de l'exécution de l'ensemble de nos activités de construction, d'ingénierie, d'étude et de conseil font l'objet de couvertures propres pour les conséquences pécuniaires auxquelles Naval Group et ses filiales, Naval Group prise en sa qualité de personne morale et/ou ses mandataires sociaux et/ou ses cadres dirigeants, devraient faire face en cas de réclamation d'un client, de son personnel, de ses actionnaires ou de toute autre(s) autorité(s) administrative(s) ou judiciaire(s), et ce tant en France qu'à l'étranger.

Naval Group a lancé en fin d'année 2019 une étude sur une nouvelle appréhension de sa politique de gestion des risques et de leur transfert aux marchés de l'assurance. Elle tourne principalement autour des objectifs de [i] contribution à la politique de reconquête en optimisant les coûts de frottement inhérents à tout programme d'assurance et en se dotant d'une nouvelle agilité elle-même couplée à un renforcement de la confidentialité de nos actions et projets commerciaux, [ii] à l'internationalisation de Naval Group en déployant des programmes d'assurance internationaux souscrits depuis la France sur le principe de *think globally, act locally* pour que chaque filiale et entité à l'étranger bénéficie localement des protections assurances les plus abouties et des effets de levier de Naval Group au global ; [iii] de se protéger contre la volatilité des marchés qui nous expose à des hausses de prime

conjuncturelles sans rapport avec notre propre sinistralité, de la réduction des capacités et de la volonté de souscription des assureurs sur des garanties essentielles pour la protection des intérêts de Naval Group ; [iv] capitaliser sur la maturité de la gestion du risque interne pour ne transférer aux assureurs que le risque d'intensité qui, par définition, n'a pas de fréquence et n'est pas maîtrisable tandis que les risques de basse intensité sont conservés car, leur cause étant principalement humaine, des actions correctives et de prévention en réduiront la fréquence et les impacts sur le bilan d'un programme et *in fine* celui de Naval Group.

Le durcissement général des marchés d'assurance constatés en 2019 s'est confirmé et renforcé lors des renouvellements des polices en 2020 sur l'ensemble des risques assurés même non sinistrés. Cet état de fait, indépendant de Naval Group, nous conforte dans notre stratégie de recherche de solution alternative de transfert des risques initiée cette année, pour préserver un haut niveau de protection des intérêts industriels de Naval Group à des niveaux de primes maîtrisés et durables dans le temps, afin de se prémunir des effets de balancier des marchés d'assurance.

I.3. SITUATION DE LA SOCIÉTÉ NAVAL GROUP SA DURANT L'EXERCICE 2020

I.3.1. CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTATS DE NAVAL GROUP SA

Prises de commandes

Pour l'année 2020, Naval Group SA a réalisé 3 440 millions d'euros de prises de commandes, à comparer à 5 345 millions d'euros en 2019.

Au 31 décembre 2020, le carnet de commandes de Naval Group SA s'élève à 15 153 millions d'euros.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Naval Group SA s'établit à 3 291 millions d'euros pour l'exercice 2020, à comparer à 3 640 millions d'euros en 2019.

Résultats

Le résultat d'exploitation s'affiche à 3,3 millions d'euros, non comparable aux 261,6 millions d'euros réalisés en 2019 en raison des conséquences liées à la pandémie de Covid-19.

Le résultat financier est négatif de [86,0] millions d'euros, à comparer à [12,4] millions d'euros en 2019.

Le résultat exceptionnel est déficitaire de [2,9] millions d'euros, à comparer à un résultat négatif de [9,7] millions d'euros en 2019.

Le résultat net de la société s'élève à [56,3] millions d'euros.

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	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Durée de l'exercice (mois)	12	12	12	12	12
Capital en fin d'exercice					
Capital social	563 000 000	563 000 000	563 000 000	563 000 000	563 000 000
Nombre d'actions ordinaires	56 299 700	56 299 700	56 299 700	56 299 700	56 299 700
Nombre d'actions à dividende prioritaire A	300	300	300	300	300
Nombre d'actions à dividende prioritaire B	-	-	-	-	-
Opérations et résultats					
Chiffre d'affaires hors taxes	3 291 152 047	3 640 222 336	2 852 264 434	3 564 858 418	3 133 025 184
Résultat avant impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	42 157 590	448 058 757	494 531 839	374 653 811	330 272 618
Impôts sur les bénéfices	(30 063 872)	66 420 666	26 880 434	99 242 850	33 161 644
Participation des salariés	737 294	27 798 326	9 827 394	25 647 042	10 121 819
Dotation reprise amortissements et provisions	127 745 124	208 595 147	321 601 011	164 318 217	60 242 574
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	(56 260 957)	145 244 618	136 223 000	85 445 702	226 746 581
Résultat distribué	94 584 000	87 828 000	57 426 000	0	0
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation mais avant dotation aux amortissements et provisions	1,27	6,28	8,13	4,44	5,10
Résultat après impôt, participation, dotation aux amortissements et provisions	(1,00)	2,58	2,42	1,52	4,03
Dividende attribué à chaque action ordinaire	0,84	0,78	0,51	-	-
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie A	157 640	146 380	95 710	-	-
Dividende attribué à chaque action de préférence de catégorie B	-	-	-	-	-
Personnel de droit privé					
Effectif moyen des salariés	12 661	11 653	10 617	9 656	9 173
Masse salariale	719 117 504	704 151 812	647 111 991	566 370 319	533 246 605
Sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales...)	326 116 140	308 658 768	281 506 422	248 572 255	246 021 617

Aucun acompte sur dividendes versé en 2016.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2017.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2018.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2019.

Aucun acompte sur dividendes versé en 2020.

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
Tranches de retard de paiement								
31/12/2020	Nombre de factures concernées	1 902	726	244	90	35	807	1 176
	Montant total des factures concernées en HT	434,6	141,0	120,1	77,1	7,1	89,2	293,5
	Part du CA HT de l'exercice		4,29 %	3,65 %	2,35 %	0,22 %	2,71 %	8,93 %
31/12/2019	Nombre de factures concernées	1 874	659	289	109	67	750	1 215
	Montant total des factures concernées en HT	397,2	133,9	45,7	48,2	44,6	124,8	263,3
	Part du CA HT de l'exercice		3,68 %	1,26 %	1,32 %	1,23 %	3,43 %	7,24 %

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
Tranches de retard de paiement								
31/12/2020	Nombre cumulé de factures concernées	9 714	5 332	3 001	603	232	546	4 382
	Montant cumulé des factures concernées HT	2 866,0	1 419,8	1 158,3	145,1	66,6	76,4	1 446,3
	Part du montant total HT des factures émises dans l'année		48,90 %	39,89 %	5,00 %	2,29 %	2,63 %	49,81 %
31/12/2019	Nombre cumulé de factures concernées	10 609	6 612	3 277	544	96	80	3 997
	Montant cumulé des factures concernées HT	3 434,2	1 377,8	1 598,7	267,9	92,6	97,2	2 056,4
	Part du montant total HT des factures émises dans l'année		39,21 %	45,50 %	7,63 %	2,64 %	2,77 %	58,53 %

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
Tranches de retard de paiement								
31/12/2020	Nombre de factures concernées	23 286	21 041	609	221	314	1 101	2 245
	Montant total HT des factures concernées	339,1	288,4	23,6	8,0	3,3	15,9	50,8
	Part des factures reçues HT de l'exercice		13,28 %	1,09 %	0,37 %	0,15 %	0,73 %	2,34 %
31/12/2019	Nombre de factures concernées	30 437	22 552	4 063	643	259	2 920	7 885
	Montant total HT des factures concernées	341,8	228,1	76,9	15,5	4,7	16,6	113,7
	Part des factures reçues HT de l'exercice		11,71 %	3,95 %	0,79 %	0,24 %	0,85 %	5,84 %

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
Tranches de retard de paiement								
31/12/2020	Nombre cumulé de factures concernées	244 165	186 409	36 732	8 968	3 236	8 820	57 756
	Montant cumulé des factures concernées HT	2 569,4	1 710,5	539,1	146,0	80,1	93,8	858,9
	Part du montant total HT des factures payées dans l'année		57,03 %	17,97 %	4,87 %	2,67 %	3,13 %	28,64 %
31/12/2019	Nombre cumulé de factures concernées	289 442	204 765	59 266	15 486	5 391	4 534	84 677
	Montant cumulé des factures concernées HT	2 515,2	1 762,9	474,0	147,5	52,2	78,6	752,3
	Part du montant total HT des factures payées dans l'année		54,58 %	14,67 %	4,57 %	1,62 %	2,43 %	23,29 %

I.3.4. MONTANT GLOBAL DE CERTAINES CHARGES NON DÉDUCTIBLES DE NAVAL GROUP SA

La société Naval Group SA réintègrera sur la liasse fiscale la somme de 352 867 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 110 400 euros ont été versés en 2020 pour l'année 2019 ; 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 2017 : 57 426 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : 87 828 000 euros ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : 94 584 000 euros.

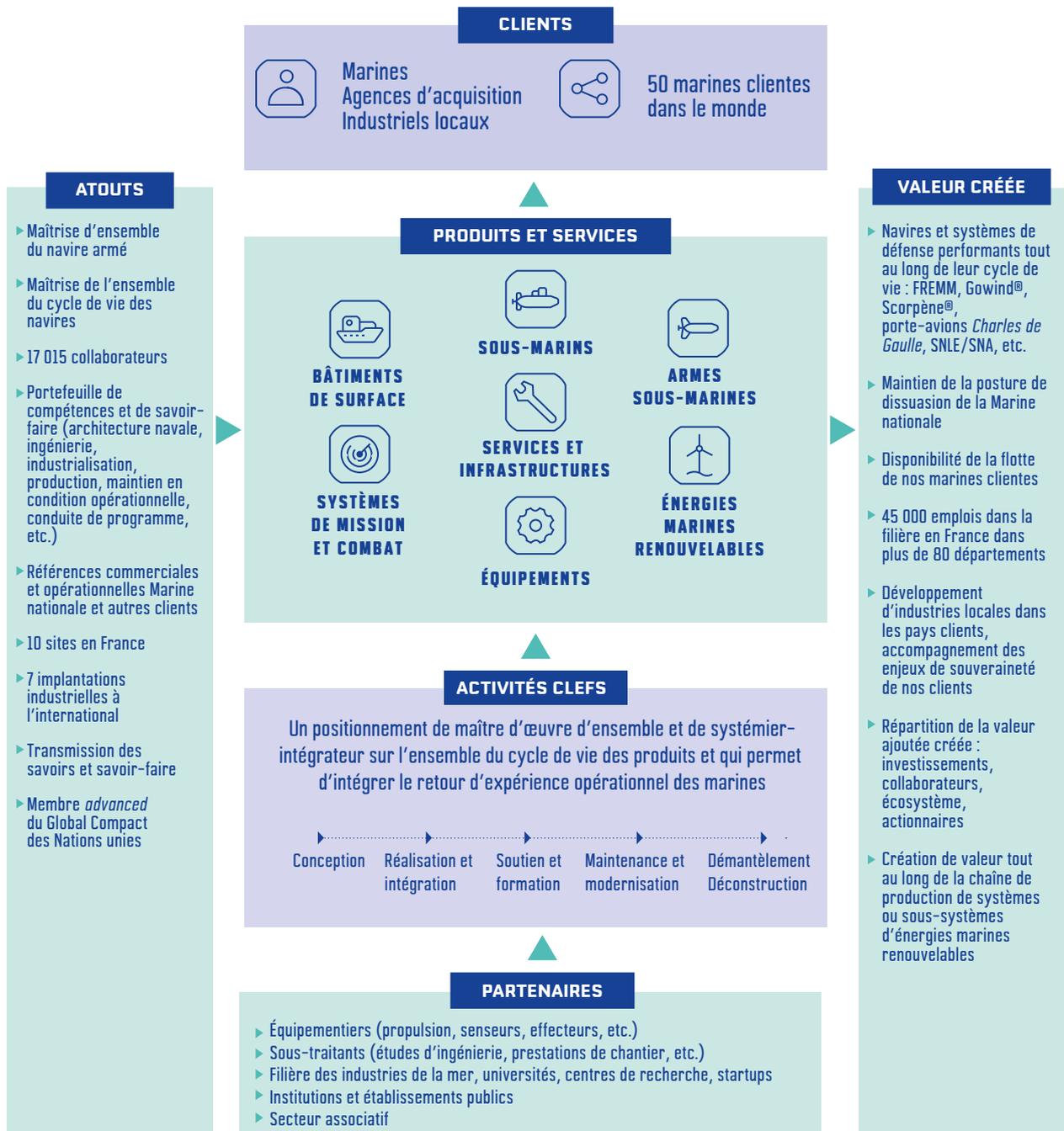
II. Événements postérieurs à la clôture

En date du 4 février 2021, le Conseil d'administration de Naval Group, associé unique de Naval Energies, après étude et analyse, a pris la décision de lancer un processus visant à une cessation des activités de Naval Energies incluant la recherche d'un repreneur pour tout ou partie des activités.

III. Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

III.1. INTRODUCTION

III.1.1. MODÈLE D'AFFAIRES



III.1.2. STRATÉGIE

Naval Group s'inscrit dans une démarche de progrès continu dans le domaine extra-financier. Cette démarche se construit en appui de textes internationaux reconnus tels que les « dix principes » du Pacte mondial des Nations unies, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la *Global Reporting Initiative* (GRI), la norme ISO 26000, la transposition de la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière, la loi relative au devoir de vigilance et la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin 2.

Naval Group adhère au Pacte mondial des Nations unies depuis 2014 et a participé en juin 2020 à la « revue par les pairs » qui a conclu à la reconduction du niveau *Advanced* pour la sixième année consécutive pour le groupe. Seules 129 entreprises en France ont ce niveau de reconnaissance.

III.1.3. GOUVERNANCE RSE

Naval Group a renforcé ses ambitions en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), laquelle constitue un enjeu majeur pour le groupe et pour ses actionnaires.

Le Conseil d'administration de Naval Group examine les sujets de RSE au sein du Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la RSE.

En octobre 2020, la RSE a été intégrée au Plan stratégique.

L'éthique et la RSE sont gouvernées en interne par le Comité éthique et RSE (CERSE) qui :

- propose la stratégie éthique et RSE du groupe et la fait valider par le Comité exécutif ;
- s'assure de la mise en œuvre de la stratégie pour chaque thématique RSE, avec un objectif de coordination, de complémentarité et de cohérence d'ensemble des actions menées dans le groupe ;
- présente les grandes orientations éthique et RSE au Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la RSE ;
- supervise un Comité de suivi de l'alerte, qui est en charge d'examiner les signalements reçus sur la ligne éthique et de piloter les actions y afférent ; ce Comité de suivi de l'alerte rapporte au CERSE deux fois par an la synthèse des actions entreprises.

Le CERSE est co-présidé par le directeur de la Stratégie, des Partenariats et des Affaires institutionnelles et le Secrétaire général. Il se réunit *a minima* quatre fois par an.

Les membres sont les sponsors des thématiques RSE et le directeur du Programme de transformation.

D'autres entités peuvent être invitées en fonction des besoins, notamment le secrétaire du CSE-C. Le Secrétariat du CERSE est assuré par le directeur RSE, nommé en 2020.

Le comité s'appuie sur un réseau de « relais éthique et RSE » dans chaque site en France et à l'international. Ceux-ci sont conviés à des téléconférences tous les deux mois environ pour partager l'actualité et l'atteinte des bonnes pratiques, l'état d'avancement des actions en cours et des objectifs. En outre, ils participent à des actions spécifiques comme l'animation et la réalisation des sessions dédiées à la RSE de leur site ou filiale, ou encore à la Journée éthique et *compliance* en décembre de chaque année, et au séminaire annuel regroupant les animateurs de la RSE (*Compliance Officers*, relais éthiques et RSE, membres du CERSE), suspendu en 2020 en raison de la crise sanitaire.

Le CERSE supervise un Comité de suivi de l'alerte, qui est en charge d'examiner les signalements reçus sur la ligne Éthique et de piloter les actions y afférent. Il :

- répond à toute sollicitation communiquée *via* la ligne d'alerte, que ce soit pour une simple interrogation ou un signalement ;
- procède aux enquêtes, lorsqu'elles sont décidées pour donner suite aux signalements émis au travers de la ligne d'alerte, dans le respect strict des règles de confidentialité ;
- recommande, le cas échéant, les actions et/ou sanctions lorsque des écarts sont constatés avec le référentiel éthique.

Par ailleurs, la direction SSTE est désormais rattachée à la nouvelle direction des Opérations et de la Performance, afin d'améliorer son efficacité et sa visibilité.

III.1.4. PRINCIPAUX RISQUES RSE

Depuis 2018, Naval Group élabore une cartographie des risques extra-financiers. Les risques extra-financiers suivent la méthodologie du groupe pour ce qui est de leur identification, leur évaluation et leur traitement. En 2018, les risques ont été évalués selon leur criticité brute et sont, depuis, évalués annuellement selon leur criticité courante (qui tient compte des actions de maîtrise déjà en place) et leur niveau de maîtrise (quatre niveaux selon la méthodologie des risques groupe). Ils sont portés dans les cartographies des entités. Ils sont validés une fois par an par le Comité d'audit et des risques internes.

Compte tenu de la nature de nos activités de construction navale de défense et d'énergies marines, nous considérons que la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire et le respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques RSE majeurs de Naval Group et ne justifient pas un développement dans la présente déclaration de performance extra-financière. En revanche, les thèmes concernant les conséquences environnementales, sociales et sociétales, en particulier les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités et les mesures prises en faveur des personnes handicapées seront abordés dans une publication complémentaire.

III.2. RISQUES ET OPPORTUNITÉS EXTRA-FINANCIERS IDENTIFIÉS PAR NAVAL GROUP

III.2.1. ENGAGEMENT DU GROUPE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

La mer est au cœur des activités du groupe et de ses ambitions dans le secteur naval.

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 : les produits, les services et les infrastructures.

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 de qualité, sécurité et environnement (QSE), déployée dans l'ensemble de ses sites. Elle sera également prochainement déployée dans ses filiales, la crise sanitaire ayant retardé sa mise en œuvre. Les sujets environnementaux sont désormais régulièrement présentés au Comité exécutif, ce qui s'inscrit dans la stratégie RSE en cours de mise en place par le groupe.

Au-delà de l'exigence de respect des réglementations en vigueur, cette politique se décline en trois axes qui pourraient être amenés à évoluer :

- prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement en maîtrisant la sécurité industrielle pour diminuer l'impact des activités dans l'air, l'eau ou les sols ;
- limiter l'empreinte environnementale des produits, services et infrastructures sur l'ensemble de leur cycle de vie par une démarche volontariste dès la conception et dans les achats pour 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.

Deux risques/opportunités principaux sont identifiés en matière d'environnement : l'empreinte carbone des produits en service et le risque d'accident industriel environnemental grave. Ces deux risques sont détaillés ci-après.

III.2.2. ACCIDENT INDUSTRIEL ENVIRONNEMENTAL GRAVE

Dans le processus de réalisation/production des activités de Naval Group, les dispositions prises sont destinées à maîtriser les risques industriels, éviter qu'ils surviennent et, le cas échéant, limiter leur impact sur l'environnement. Les situations à risque sont identifiées et font l'objet d'une surveillance particulière. De même, les solutions de remédiation sont définies de façon à permettre leur mise en œuvre rapide.

Par ailleurs, Naval Group s'attache à diminuer l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment en réduisant les consommations d'énergie, en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant le traitement des déchets.

Des objectifs forts d'amélioration de la performance environnementale sont ainsi fixés notamment en matière de réduction du nombre d'incidents ayant un impact, même temporaire, sur l'environnement.

Description détaillée

Les accidents industriels représentent un risque non négligeable pour Naval Group en raison des activités industrielles lourdes conduites sur ses sites. Ces accidents pourraient être un incendie, une explosion, une fuite ou un déversement important de produits toxiques, par exemple. Leurs causes possibles sont les suivantes :

- non-identification et non-gestion des risques propres aux environnements industriels de Naval Group ;
- contrôles insuffisants sur les sites et équipements et processus Naval Group ;
- erreur de conception des équipements du site/du processus de production employé ;
- non-respect des procédures et réglementations sur site ;
- formation insuffisante des personnes intervenant sur site ;
- erreurs humaines de la part des personnes intervenant sur site ;
- défaut d'entretien, de qualification des installations industrielles.

Impact

La survenue d'un accident industriel environnemental grave pourrait :

- polluer gravement l'environnement ;
- suspendre voire arrêter les activités de Naval Group ;
- induire des conséquences sociales, financières et pénales lourdes ;
- dégrader l'image de Naval Group.

Politique et organisation

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, renouvelée au cours du premier semestre 2017, en juin 2018, et reconduite avec succès en juin 2019. Naval Group fait l'objet d'un audit de renouvellement sur la période de décembre 2020 et janvier 2021.

Le groupe s'appuie également sur une politique globale de qualité, sécurité et environnement déclinée dans l'ensemble des entités en France et à l'international. La politique 2021 aura également un périmètre international, et le recrutement d'un responsable Santé, Sécurité au Travail et Environnement sur ce périmètre est prévu avec une prise de fonctions au 1^{er} février 2021.

L'approche environnementale de Naval Group englobe l'ensemble de ses activités, les produits, les services et les infrastructures. Cette approche se décline dans les processus de conception et de réalisation/production de l'entreprise.

Un réseau de contributeurs à l'environnement s'est constitué afin de clarifier les rôles et les responsabilités des entités du groupe.

La constitution de ce réseau a débuté avec l'identification des contributeurs des activités. En phase de « réalisation/production », on retrouve :

- l'environnement industriel, composé de responsables environnements : répartis sur l'ensemble des sites Naval Group, ils traitent de la conformité réglementaire, déploient et mettent en œuvre des moyens de prévention et de lutte contre les pollutions sur leurs sites ;
- la direction des Achats : elle prend en compte l'environnement dans les achats de matériels comme dans les achats de prestations ;
- la direction Gestion de site, composée d'un réseau de responsables en local : elle est en charge de la gestion de l'utilisation des ressources telles que les consommations d'énergie (eau, électricité, gaz, etc.) et des rejets (gaz à effet de serre, les déchets).

L'identification des contributeurs à l'environnement s'est poursuivie avec les activités en phase de « conception » (détaillé dans le paragraphe III.2.3).

Dans la continuité de ce défi environnemental, le groupe a fixé des objectifs ambitieux à trois ans (2018-2020), partagés entre ces différentes directions, notamment en nombre d'incidents concernant la performance environnementale industrielle :

- zéro accident industriel environnemental grave (événement majeur) ;
- événements ayant un impact temporaire sur l'environnement (événement significatif) : quatre en 2018, quatre en 2019 et trois en 2020.

Naval Group est en train de déployer un plan de transformation 2020-2025 avec des ambitions fortes en matière d'environnement. Les objectifs sont à ce jour au stade de définition, mais le rôle de la direction Santé, Sécurité au travail et Environnement (SSTE) groupe et des directions SSTE locales est d'ores et déjà renforcé et le sera plus encore avec le déploiement de ce plan de transformation.

Actualité

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.

Sur les sites français, chaque nouveau collaborateur est sensibilisé aux questions d'environnement lors de son parcours d'intégration. Celui-ci est composé de trois étapes de formations :

- l'accueil sur site ;
- la formation au poste de travail ;
- la formation à l'environnement de travail.

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 SSTE 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 de la sécurité et de l'environnement. Celui-ci intègre autant que possible 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.

Pour mettre l'accent sur les règles en matière d'environnement, le groupe a mis à jour l'ensemble des standards environnementaux en 2018. Ceux-ci sont disponibles dans le *Business Management System* (BMS) du groupe. Chacun de ces standards traite d'une thématique particulière en apportant des éléments de compréhension et en rappelant les bonnes pratiques telles que les agents chimiques dangereux (ACD), les déchets, la lutte contre les pollutions, les techniques de l'information et de la communication (*Green IT*), ou encore la maîtrise des énergies.

Indicateurs de performance

Les sites Naval Group font preuve d'une performance environnementale maîtrisée soutenue par le réseau d'experts environnementaux. Les incidents sont remontés, analysés, et des actions correctives et préventives sont mises en place.

Les incidents environnementaux ayant un impact temporaire sur l'environnement (événement significatif) sont en décroissance depuis plusieurs années et font l'objet d'une analyse approfondie (méthodologie 8D de résolution de problème) pour éviter toute nouvelle survenue.

En termes de performance, le groupe ne déplore aucun accident industriel environnemental grave en 2020 et compte à ce jour cinq événements environnementaux significatifs pour un plafond à trois (voir graphique ci-dessous).

Les événements environnementaux sont suivis en nombre, par site et par domaine impactés. Ceux-ci constituent nos principaux indicateurs de performance.

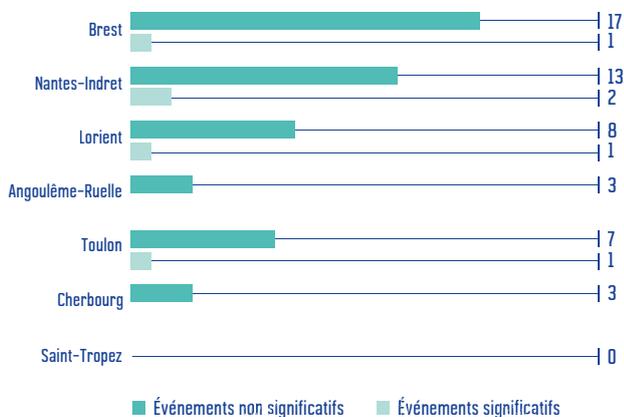


Figure 1 : Recensement des événements environnementaux 2020.

Les incidents environnementaux sont catégorisés et suivis en nombre :

- constat de situation à risque (CSR) : l'événement aurait pu se produire ;
- événement non significatif : incident sans conséquence, ni sur les collaborateurs ni sur l'environnement, avec peu de potentialité du risque ;
- événement significatif : incident ayant un impact temporaire sur l'environnement et/ou sur les collaborateurs ;
- événement majeur : incident avec une pollution non maîtrisée et/ou l'intervention de moyens extérieurs à Naval Group.

En nature d'impact sur l'environnement :

- eau ;
- air ;
- sol ;
- énergie ;
- déchets.

En 2020, 51 événements non significatifs ont été recensés sur les sites de Naval Group en France. Tous ont fait l'objet d'actions correctives et préventives mises en place.

Cinq événements significatifs se sont produits. Ces événements ont fait l'objet d'une analyse approfondie, selon la méthodologie « 8D ».

III.2.3. EMPREINTE CARBONE DES PRODUITS EN SERVICE

Description détaillée

La démarche de prise en compte de l'environnement sur les produits (bâtiments de surface, sous-marins), et progressivement les offres de services, au sein de Naval Group, initiée depuis 2007, 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 14001:2015 mais surtout de répondre, lorsque cela est réaliste, aux réglementations civiles de l'Organisation maritime internationale (OMI) et en particulier à la Convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires (MARPOL).

L'annexe VI de MARPOL concerne les règles à suivre en matière d'émissions gazeuses et, en particulier, la prévention de la pollution de l'air. Elle s'articule autour de trois thèmes :

- pollution de l'air ;
- efficacité énergétique ;
- émissions de gaz à effet de serre.

Ces thèmes sont pris en compte lors de la conception des produits Naval Group, dans la mesure de leur faisabilité technique et de leur applicabilité. Sous la houlette du dernier thème, depuis janvier 2013, l'*Energy Efficiency Design Index* (EEDI), qui est l'indice de conception nominal de rendement énergétique, exige que les nouveaux navires mesurent leur efficacité en matière de réduction des émissions de CO₂. Cet indice est principalement applicable aux navires à passagers, porte-conteneurs, navires rouliers, etc. Bien que cet indice ne s'applique pas aux navires militaires, Naval Group a décidé d'y répondre en mesurant l'empreinte carbone de ses produits phares ainsi que leur efficacité énergétique. Aussi, l'empreinte carbone de la frégate multimiissions (FREMM) a été réalisée en 2017, celle de la corvette de type Gowind® en 2018, celle du sous-marin Scorpène® en 2019. Celle du Barracuda a été lancée cette année. Ses résultats sont attendus en juin 2021.

- Les résultats des empreintes carbone de la frégate multimiissions (FREMM) et de la Gowind® ne sont pas comparables, les navires ayant des profils d'emplois, des masses, des vitesses et des durées de vie complètement différents. Pour autant, il est intéressant de voir que la part imputable à la phase d'exploitation de ces navires représente respectivement 80 et 90 % de l'empreinte carbone globale.
- Concernant le Scorpène®, le ratio est moins marqué. En effet, 35 % des gaz à effet de serre sont générés lors de la phase de fabrication contre seulement 55 % lors de la phase d'exploitation.
- Les résultats en tonne équivalent CO₂ donnent une valeur quantitative qui est représentative du périmètre des études environnementales choisies. Pour chacun des trois exercices, les résultats obtenus confortent ceux des analyses de cycle de vie, les ACV, préalablement réalisées. Cette démarche volontaire démontre l'engagement de Naval Group vis-à-vis de la protection de l'environnement. Elle s'inscrit pleinement dans les perspectives les objectifs que le groupe s'est fixés à travers ses axes fédérateurs de R&D et en particulier *Blue Ship* qui porte les sujets de l'écoconception et de l'optimisation énergétique.

Politique et organisation

Pour répondre à ses engagements, Naval Group a, depuis une petite dizaine d'années, misé sur l'écoconception et la certification ISO 14001 de toutes ses activités, y compris celles de conception.

L'écoconception est portée par le secteur d'activité dit SA 19 « Environnement et écoconception » qui anime la démarche et s'appuie sur un réseau d'une cinquantaine de spécialistes qui interviennent dans les projets selon leur domaine de compétence, tant technique qu'organisationnel. Ce réseau est présent tant sur les programmes que sur la R&D.

Essentiellement axé sur les navires, il est progressivement étendu aux infrastructures et aux offres de services pour rallier les objectifs groupe. Il est composé :

- des responsables environnement en conception (REC), hébergés au sein de la direction de l'Industrie, direction Ingénierie des Performances navale (DIN/IPN), entité transverse, qui déclinent les exigences environnementales sur les projets et programmes navires, accompagnent les architectes et les systémiers dans leur choix de conception, participent activement à la R&D et la définition des règles métiers, en fonction de leur besoin et du retour d'expérience acquis sur les programmes ;
- des correspondants, présents dans chacune des entités, qui ont pour rôle de communiquer sur les objectifs du groupe, de disséminer et adapter les méthodes existantes à leur besoin, de rédiger les documents nécessaires et enfin de sensibiliser les équipes.

Le secteur d'activité « Environnement et écoconception » est garant des méthodes utilisées, de la cohérence entre programmes et des travaux d'homogénéisation des règles métiers.

La procédure régissant le déploiement de l'écoconception a été mise à jour cette année pour prendre en compte l'inclusion des infrastructures dans la démarche. Différents guides métiers ont également été rédigés cette année et sont en cours de déploiement. Ils concernent l'efficacité énergétique ou la mise en place de directives pour les infrastructures à terre à partir des réglementations applicables.

Le secteur d'activité « Environnement et écoconception » est également garant de la veille réglementaire environnementale internationale. Les acteurs de ce secteur participent aux Comités de la protection du milieu marin (MEPC) de l'OMI pour se tenir informés des évolutions constantes des règles à appliquer mais également pour anticiper celles-ci sur les différentes lignes de produit en phase de conception.

Plus largement, Naval Group, toujours par le biais du secteur d'activité « Environnement et écoconception », participe aux réflexions de la filière navale sur la prise en compte de l'environnement dans cette filière :

- en soutenant les initiatives portées par le Pôle Mer Bretagne et Atlantique et son projet *GreenShip*. Les réflexions concernent l'énergie, la sobriété des usages et l'écoconception ;
- en participant aux travaux de labélisation de Surfrider, sur le modèle canadien *Green Marine* ayant pour vocation à être transposé en label européen et soutenu par la Commission européenne ;

- en s'associant au Cluster Maritime Français, à travers *Blue Ship*, pour rejoindre le projet de transition écoénergétique du maritime (T2EM) ;
- en dispensant des cours à l'École nationale supérieure maritime sur la prise en compte de l'environnement en conception pour la formation ingénieur « Écogestion des navires », ainsi qu'aux différentes Universités de Bretagne (UBS & UBO).

Actualités

S'agissant des programmes, les projets dont les activités ont été initiées les années antérieures ont été prolongés et renforcés depuis 2019. De nouveaux programmes ont été également classés comme étant « volontaristes » vis-à-vis de l'environnement, permettant de rallier l'objectif du groupe de 50 % de projets participant à la protection de l'environnement, fixés en début d'année, comme tous les ans.

- Le programme *Australian Future Submarine* (AFS) est le projet qui intègre, depuis le début, les méthodologies de mesure d'impact du navire sur l'environnement. Pour y parvenir, des exigences ont été allouées sur les différents systèmes et les fournisseurs sont associés très en amont.
- Les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins de troisième génération (SNLE 3G), intègrent un bilan environnemental se concentrant sur la vie à bord et l'énergie. Un plan de management environnemental est également en cours d'écriture pour définir les dispositions mises en place pour répondre aux exigences essentiellement sur sa phase d'exploitation.
- Les frégates de défense et d'intervention (FDI) et *Black Sword Barracuda*⁵ 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 fixés.
- Les chasseurs de mines souhaitent mettre en avant l'« efficacité énergétique », qui demande une définition bien particulière des exigences environnementales qui sont allouées aux systèmes, ainsi qu'un plan de management de l'énergie (SEEMP).

S'agissant de la R&D, l'objectif de 20 % de fiches de R&D intégrant l'environnement a été tout juste atteint, pour la deuxième année consécutive. Les deux axes fédérateurs principaux qui portent l'environnement sont *Blue Ship* et *Smart Industry*. Ils doivent contribuer à ce que cet objectif soit systématiquement atteint en renforçant la prise en compte de l'environnement dans les projets de R&D. En effet, *Blue Ship* a pour vocation de garantir au navire armé, par la mutualisation de l'énergie et l'hybridation des sources, l'autonomie énergétique requise pour l'ensemble de ses missions actuelles et futures avec une empreinte environnementale la plus faible possible. *Smart Industry* est son équivalent pour l'usine du futur, dont l'objectif est de proposer un outil industriel compétitif, collaboratif, agile, flexible, économe et à faible impact environnemental.

Ces deux axes fédérateurs doivent engager Naval Group dans le défi de la transition écologique et énergétique.

Le bloc *green technologies* regroupe les travaux sur la veille technologique des *cleantech* contribuant à la préservation de l'environnement. Ces technologies sont classées selon les différents domaines techniques : énergie, propulsion, électricité, vie à bord, etc. Pour chacun de ces domaines, les technologies sont abordées et étudiées en fonction des priorités des programmes sur lesquelles elles pourront être déployées, de l'évolution des réglementations et des exigences des clients.

Les *cleantech* sont évaluées selon un Indice de performance environnementale (IPE) et viennent enrichir le catalogue de solutions technologique ECOVEILLE. L'IPE permet de les caractériser en fonction de leur empreinte environnementale sur leur cycle de vie [ressources jusqu'aux déchets], mais aussi en fonction de leur emménagement à bord, leur coût ou leur retour sur investissement.

Le groupe souhaite persister en s'alliant à des partenaires ayant les mêmes besoins et a déposé un dossier en ce sens au Conseil de la recherche et de l'innovation des industries de la mer (CORIMER). Le projet est d'établir une méthode commune, partagée et labellisée avec la filière navale sur la mesure de l'empreinte carbone des navires tout au long de leur cycle de vie, permettant d'obtenir des résultats décisifs et ainsi de diminuer l'impact carbone des navires dès la phase de conception, en injectant cette mesure dans les outils de conception et de modélisation.

Indicateurs de performance

Forte des progrès obtenus sur les navires, la démarche d'écoconception se déploie progressivement sur les infrastructures et les services proposés par Naval Group. Cela s'est concrétisé par l'embauche d'un responsable environnement en conception à la direction Services. Les objectifs du groupe, présentés au paragraphe 3.2.1 « Engagement du groupe en matière environnementale », et définis pour la période 2018-2020, concourent à cette déclinaison progressive sur les autres « produits » inscrits au portefeuille de Naval Group. La participation au MEPC 75 de l'OMI constitue également un temps fort de cet exercice.

Des indicateurs de performance ont été définis et suivis au cours de cet exercice :

- 50 % des projets navires ont été classés « volontaristes », c'est-à-dire proactifs compte tenu des exigences concernant la protection environnementale ;
- 20 % de fiches de R&D rédigées contribuent, par les progrès qu'elles induisent, à la protection de l'environnement ;
- a été lancée la quatrième étude de l'empreinte carbone de nos produits, avec en 2020 le sous-marin Barracuda.

Autres informations

Le bilan carbone site de Naval Group sur l'exercice 2020 sera calculé au premier trimestre 2021. Les émissions de gaz à effet de serre des sites, associées aux sources fixes de combustion et à la consommation d'électricité, représentaient 22290 tonnes de CO₂ en 2019.

III.2.4. SANTÉ, SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT (SSTE)

La politique de santé, sécurité au travail et environnement (SSTE) est partie intégrante de la stratégie du groupe et de son plan de transformation. Elle est intégrée au sein d'une politique globale de qualité, sécurité et environnement (QSE), révisée et signée par le Président-Directeur général. Cette politique met en perspective et en cohérence les ambitions et les exigences du groupe afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients, 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. Un nouvel audit est actuellement en cours.

Organisation

La politique de santé et sécurité au travail et environnement est désormais sous la responsabilité du directeur des Opérations et de la Performance, et déployée en local par les équipes de prévention. Celles-ci veillent à impliquer l'ensemble des collaborateurs dans une démarche de dynamisation de la vigilance individuelle et collective afin que chacun soit conscient du rôle et de la responsabilité qui lui incombent.

Ces équipes, présentes sur chaque site, sont composées d'animateurs et de conseillers de prévention, pilotés par des managers de prévention. Ces managers assurent le rôle de conseil auprès des directeurs de site. Ensemble, ils veillent à assurer la prévention des risques, à apporter conseil et expertise aux opérateurs et au management, et à gérer la coordination des activités sous l'angle SSTE.

Ce réseau SSTE s'appuie également sur des experts afin de maîtriser l'ensemble des risques générés par les activités industrielles. L'ergonomie, les agents chimiques dangereux ou encore l'amiante sont des sujets sur lesquels ces spécialistes apportent leur expertise.

La politique de santé est une composante de la stratégie de Naval Group et un signe de son excellence opérationnelle. Sa mise en œuvre et son suivi impliquent une gouvernance partagée et intégrée dans les revues de processus et de performance. Elle s'opère par le Comité de pilotage de la santé au travail qui se réunit une fois par trimestre.

Elle s'articule autour de quatre axes principaux :

- la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- la protection de la santé des collaborateurs ;
- la préservation de l'employabilité des collaborateurs ;
- la prévention des discriminations liées à la santé.

Au service de ces objectifs, la politique de santé au travail prévoit le déploiement de plans d'actions annuels ou pluriannuels sur la base de priorités définies pour chaque objectif majeur. Ses plans d'actions sont déclinés par le médecin coordinateur de Naval Group qui s'appuie sur des médecins du travail référents dans les domaines de la santé des voyages, la toxicologie, les addictions, la radioprotection, l'ergonomie et l'épidémiologie.

Formation

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 SSTE. Pour cela, l'un des principaux leviers utilisé par Naval Group est la formation.

Chaque nouvel arrivant réalise une formation dès son arrivée afin d'assurer que toute personne pénétrant sur un site Naval Group a connaissance des exigences SSTE. Cette formation d'accueil est une condition *sine qua non* pour l'obtention d'un badge d'accès.

Afin de s'assurer que toute personne prenant ses fonctions a connaissance des risques SSTE de son poste et des démarches à suivre en cas d'accident ou d'incident, une formation au poste de travail lui est dispensée par le manager. Cette formation est complétée par une formation à l'environnement de travail.

Chaque manager prenant ses fonctions sur un site Naval Group va se voir dispenser un passeport managérial santé, sécurité au travail et environnement [SSTE] afin de s'assurer qu'il a connaissance des responsabilités SSTE qui lui incombent. À travers cette formation, il sera notamment sensibilisé aux évaluations des risques, à la gestion des accidents et au management de la sécurité de ses collaborateurs.

Tout un autre panel de formations plus spécifiques est dispensé chez Naval Group afin de s'assurer que chacun dispose du bon niveau d'information pour maîtriser les risques liés aux activités industrielles dans lesquelles ils évoluent.

Performance santé, sécurité au travail et environnement (SSTE)

Les performances SSTE de Naval Group sont suivies à travers plusieurs indicateurs. Le nombre d'accidents avec arrêt (AAA), complété par le taux de fréquence 1 (TF1) [taux de fréquence des accidents avec arrêt/million d'heures travaillées] et le taux de gravité (TG) [nombre de journées indemnisées x 1 000/nombre d'heures travaillées].

Résultats Naval Group au 31 décembre 2020 :

- AAA : 118 pour un objectif de 115 (135 AAA en 2019) ;
- TF1 : 5,2 pour un objectif de 4,8 (TF1 de 5,9 en 2019) ;
- TG : 0,14 (TG de 0,13 en 2019).

Ces résultats montrent une diminution du nombre d'AAA et du TF1 (accidents avec arrêts) qui étaient en augmentation en 2019, et une stabilisation du taux de gravité. Le nombre moyen de jours d'arrêt en 2020 par accident de travail est de 25 jours, pour 22 jours en 2019.

L'accidentologie des entreprises extérieures sur site est suivie en interne. Les indicateurs et objectifs la concernant seront publiés l'année prochaine.

La gestion de la crise sanitaire

La crise sanitaire et les confinements qu'elle a engendrés ont fortement impacté les activités de Naval Group. Afin de reprendre une activité de manière progressive et maîtrisée, un référentiel sanitaire pour le groupe a été mis en place.

Ce référentiel a été construit avec la médecine du travail suivant les orientations gouvernementales et les meilleures pratiques constatées dans le groupe et à l'extérieur. Il a continuellement été mis à jour tout au long de l'année afin de prendre en compte les évolutions des directives gouvernementales et les constats issus de sa mise en œuvre dans les entités.

Les actions issues de ce référentiel ont été appliquées dans l'ensemble des sites et à l'international avec succès, grâce à des traductions de ce document réalisées en anglais et en portugais.

Les principaux risques

Les principaux risques identifiés chez Naval Group correspondent, d'une part, aux causes les plus récurrentes ayant engendré des accidents et, d'autre part, aux risques définis comme majeurs dont les conséquences sont susceptibles d'entraîner la mort.

Les causes principales des accidents de l'année 2020 sont la manipulation et le transport manuel de charge, les chutes de plain-pied et de hauteur à la suite des déplacements dans les ateliers et les navires. Ces causes représentent à elles seules plus de la moitié des accidents avec arrêt.

Les accidents de trajets avec et sans arrêt représentent quant à eux près d'un tiers du total du nombre d'accidents en 2020 et ont une gravité importante.

Les risques majeurs, tels que les manutentions et levages de pièces ou encore les risques électriques, ont généré très peu d'accidents mais restent à l'origine d'un nombre non négligeable d'incidents significatifs.

La maîtrise des principaux risques

Les actions de prévention des principaux risques lancées depuis plusieurs années se sont poursuivies en 2020. Des groupes de travail intersites spécialisés en risques majeurs échangent régulièrement afin de partager leurs bonnes pratiques et les problématiques rencontrées. Ces groupes constitués d'experts collaborent afin d'assurer un niveau de maîtrise optimal des risques auxquels sont exposés les collaborateurs.

Les principaux risques font par ailleurs l'objet d'un suivi statistique précis de leur évolution ; les accidents ou incidents se produisant font également l'objet d'analyses approfondies qui sont régulièrement exposées aux Comités sociaux et économiques locaux et nationaux afin de présenter résultats et observations. Ces analyses et les actions de prévention qui en découlent sont notamment partagées à l'ensemble du réseau de prévention afin que le retour d'expérience bénéficie à l'ensemble du groupe.

La maîtrise de ces principaux risques passe également par une implication managériale forte et une évolution des comportements. Pour cela, les principaux leviers mis en place ces dernières années ont été poursuivis en 2020 :

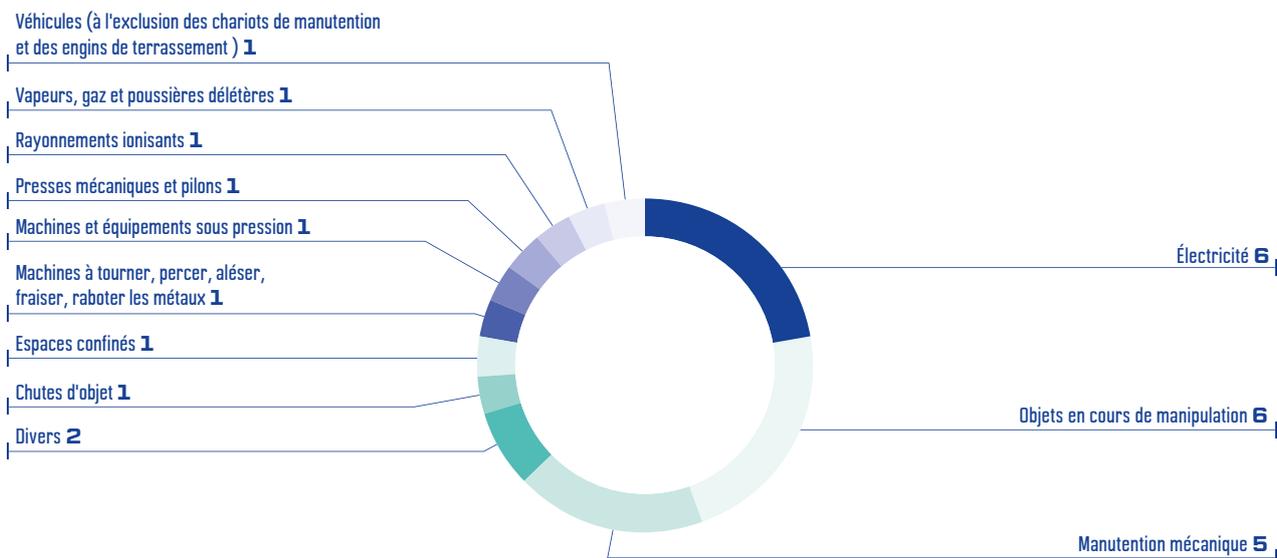
- le pilotage *via* des tableaux de bord et la cascade des actions SSTE par les managers auprès des opérationnels ;
- l'implication des managers dans le processus d'analyse des accidents et des incidents en associant l'opérationnel ;
- l'incitation à l'engagement personnel dans la prévention des risques à travers la réalisation de constats de situation à risque (CSR) ;

- la réalisation de visites managériales de sécurité et environnement (VMSE).

Le retour d'expérience sur nos événements majeurs

Les événements majeurs sont des accidents ou incidents qui ont eu ou qui auraient pu avoir des conséquences humaines très graves. Durant l'année 2020, des actions importantes ont été poursuivies afin d'améliorer la maîtrise de nos risques. La méthode commune d'analyse des accidents et incidents graves (8D) a été utilisée pour analyser les causes de nos événements majeurs. Les managers de prévention ont poursuivi le déploiement de cette méthode sur leur site et fait former leurs équipes à son utilisation.

Le graphique ci-dessous présente les causes des accidents et incidents ayant entraîné une analyse 8D en 2020 :



Causes des événements majeurs en 2020

Les « 10 règles d'or de la sécurité » créées en 2018 chez Naval Group ont été déployées sur tous les sites Naval Group et les filiales à l'international. Leur objectif est de clarifier les règles de base de la sécurité du groupe. Elles sont non négociables et applicables à l'ensemble des personnes présentes sur les sites de l'entreprise. Pour que ces règles deviennent des standards de l'entreprise, elles sont intégrées dans les analyses SSTE, les campagnes de communication, etc.

Communication santé, sécurité au travail et environnement (SSTE)

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 newsletters et flash info SSTE locaux en lien avec des événements tels que la Semaine de santé sécurité au travail ou la Journée mondiale de l'environnement.

Des opérations de communication locales et nationales 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 de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux mesures de prévention développées.

Depuis 2019, un plan de communication SSTE a été mis en œuvre à un rythme mensuel. Ces campagnes, déployées sous la forme de vidéos, d'affiches, d'articles sur l'intranet et de support pour des « causeries sécurité », ont permis de présenter et de détailler chaque règle d'or.

Le développement à l'international est un élément clef pour Naval Group, la croissance de l'entreprise dépend de notre capacité à satisfaire nos clients en France comme à l'international en garantissant la sécurité de nos collaborateurs. Pour cela, le réseau de santé et sécurité au travail international [lancé en 2018] a travaillé durant l'année 2020 à la maîtrise des risques et l'amélioration de leur performance SSTE. Ce réseau regroupe les responsables prévention des sept filiales de Naval Group ayant l'effectif le plus important, situées en Australie, Malaisie, Arabie saoudite, Inde, Égypte, au Brésil et à Singapour.

L'objectif de ce réseau est de définir les exigences et les attentes en matière de santé et de sécurité au travail, et d'échanger régulièrement afin de partager les bonnes pratiques. Les fonctions du médecin coordinateur, poste créé en 2020, s'exercent sur la totalité du périmètre du groupe. Pour l'international, le groupe s'appuie sur un médecin référent pour la médecine des voyages.

Par ailleurs, afin de garantir un niveau de maîtrise optimal de sécurité des collaborateurs expatriés ou en mission, des actions lancées les années précédentes ont été poursuivies :

- 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 définition des formations indispensables préalablement au départ en expatriation.

III.2.5. DISCRIMINATION ET HARCÈLEMENTS

Enjeu

Naval Group est engagé vis-à-vis de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, communautés nationales et locales, etc.) et se doit d'assurer le respect de l'ensemble des règles et législations françaises et européennes qui s'imposent à l'entreprise, à ses collaborateurs comme à ses dirigeants ainsi que les engagements qu'elle a pris qui vont au-delà des seules législations, notamment le Pacte mondial.

L'entreprise est donc organisée pour prévenir et sanctionner les comportements non conformes à ces règles et aux législations en vigueur notamment en ce qui concerne les discriminations et les différentes formes de harcèlement. Ces comportements discriminants ou de harcèlements peuvent nuire aux collaborateurs et au groupe, et à ses différentes parties prenantes externes.

Description détaillée

Les risques sur cette thématique sont les suivants :

- le non-respect plus généralement des dispositions du Code du travail et du Code pénal ainsi que des législations locales et, spécifiquement, les dispositions ayant trait au harcèlement moral, au harcèlement sexuel et agissements sexistes et à la discrimination ;
- le non-respect des règles relatives aux accords d'entreprise : accord sur la diversité ou sur la qualité de vie au travail (QVT).

Impact

La réalisation de ces risques (harcèlements ou discriminations) au sein de l'entreprise pourraient engendrer des impacts financiers et opérationnels par des surcoûts dans le cadre de procédures contentieuses mais également des impacts sociaux qui dégraderaient l'image et la réputation de Naval Group, voire diminuerait son attractivité.

Politique et organisation en place

Le risque est porté par la direction des Ressources humaines, la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance étant associée au pilotage.

Naval Group a mis en place plusieurs dispositifs pour maîtriser ce risque :

- organisation, structuration et coordination des différents interlocuteurs sur ces thématiques : référents discrimination et harcèlement sexuel et agissements sexistes sur chaque site, désignation d'un référent harcèlement sexuel et agissements sexistes du CSE sur les sites. Ces différents interlocuteurs ont été formés. En ce qui concerne les référents harcèlement et agissements sexistes du CSE, ils recevront un complément de formation en janvier 2021, qui portera sur les définitions juridiques, les sanctions, la procédure Naval Group et leurs missions. Cette mise en place en 2020 et la formation du réseau des référents harcèlement sexuel et agissements sexistes du CSE permettront à Naval Group de disposer d'un nouveau canal pour prévenir ces risques ;
- restructuration d'un processus unique d'enquête pour les enquêteurs Éthique et création d'un Comité de suivi de l'alerte. La rédaction d'un guide d'enquête pratique et juridique pour les enquêteurs saisis dans ces situations est en cours et sera diffusée en 2021 lors d'une formation à la tenue des enquêtes. Ce guide permet de professionnaliser les enquêteurs dans le cadre de leur mission ;
- organisation de formations à la prévention des discriminations pour les recruteurs (mise entre parenthèses en 2020 en raison de la crise sanitaire) et les managers et d'une formation en *e-learning* sur la discrimination est à disposition de tous les collaborateurs de Naval Group ;
- diffusion de conseils aux managers sur ces thématiques grâce aux juristes en droit social ; la bonne application de ces règles et dispositifs passe également par la communication et par le management ;
- la mise en place de la communauté des directions des Ressources humaines internationales permet d'impliquer les RH locaux au pilotage de ces risques, en redéfinissant leur périmètre pour inclure l'ensemble des collaborateurs, et non seulement les collaborateurs sous contrat local ;
- organisation et mise en place d'un réseau diversité et Inclusion.

Actualité

Des actions de sensibilisation et de prévention aux risques de harcèlements (sexuel et moral) et discrimination seront organisées en 2021 à l'intention de tous les collaborateurs du groupe. Ces actions seront animées conjointement par une juriste de la direction des Ressources humaines et la directrice Éthique.

Le guide d'enquête pratique et juridique pour les enquêteurs sera disponible début 2021. Il sera diffusé aux enquêteurs RH et Éthique et aux différents acteurs dans le cadre du traitement des situations de harcèlements et discrimination. Une formation à la tenue des enquêtes sera dispensée sur cette base à l'ensemble des enquêteurs.

Par ailleurs, des actions de professionnalisation et de valorisation de la fonction d'enquêteur seront organisées.

Sur le plan international, des analyses comparatives pourront être conduites entre les référentiels du groupe et le droit local en vigueur dans chaque pays sur les thématiques harcèlements/discrimination. Les référentiels applicables pourront être adaptés en conséquence.

Indicateurs de performance

La bonne efficacité de ces dispositifs se mesure par le nombre de procédures de sanctions engagées en interne ainsi que par les contentieux sur ces thématiques engageant l'entreprise. Un autre indicateur est le suivi des désignations des référents. Ces indicateurs sont suivis en interne.

III.2.6. DROITS HUMAINS

Enjeu

Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Naval Group a fait preuve de son engagement en assurant une promotion effective des droits humains ainsi que des normes liées au droit du travail. Ainsi, Naval Group s'engage à promouvoir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective ; à éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, à abolir le travail des enfants, et à supprimer toute discrimination en matière d'emploi et de profession [Déclaration de l'OIT relative aux principes et aux droits fondamentaux au travail et son suivi, 1998].

Les risques pouvant découler des droits humains susmentionnés figurent aussi dans la charte des droits humains et le code d'éthique, afin qu'ils soient compris et assimilés par les collaborateurs et les parties prenantes.

Description détaillée

Les risques de porter atteinte aux droits humains concernent :

- le non-respect des règles relatives aux accords d'entreprise : le non-respect des dispositions sur le temps de travail, les congés, les heures supplémentaires, la prise de repos compensateurs, la prise de journées de récupération ;
- le non-respect plus généralement des dispositions en matière de droit international et/ou national ;
- le défaut d'application de la charte des droits humains.

Lorsque ces situations se produisent, il est possible de remettre en question la qualité et la quantité des contrôles ayant eu lieu en interne.

Impact

L'entreprise met en œuvre les actions qui permettent de maîtriser les risques d'apparition de ces atteintes négatives aux droits humains et d'éviter ainsi les impacts financiers et opérationnels par des surcoûts et sanctions mais également les impacts sociaux, environnementaux et tout ce qui dégraderait l'image de Naval Group.

Politique et organisation en place

Chaque direction concernée [Achats, RH et Juridique] veille au strict respect des droits humains en s'appuyant sur ses activités de contrôle.

De plus, la mise en place de la communauté DRH internationale permet d'impliquer les RH locaux au pilotage de ce risque, en redéfinissant leur périmètre pour inclure l'ensemble des collaborateurs, et non seulement les collaborateurs sous contrat local.

Naval Group a établi des dispositifs à plusieurs échelles pour maîtriser ce risque :

- mise en place des référentiels adaptés à l'ensemble du groupe et à ses filiales, comme à ses propres fournisseurs (code d'éthique, charte des droits humains) et en intégrant la thématique Plan de vigilance dans la matrice de contrôle interne. En outre, Naval Group s'assure d'être en conformité avec les différentes législations en vigueur et veille à ce que ses activités ne portent pas atteinte aux principes établis par ces textes [UN *Global Compact*, Principes directeurs des Nations unies, Déclaration de l'OIT de 1998]. Cette conformité aux attentes internationales lui vaut le niveau *Advanced* attribué par le *Global Compact* ;
- élimination du travail forcé/obligatoire et du travail des enfants. Particulièrement sensible aux normes liées au droit du travail, Naval Group contribue effectivement à l'élimination du travail forcé et/ou obligatoire ainsi qu'à l'élimination du travail des enfants en prenant des mesures concrètes au sein du groupe et de ses filiales. À titre d'exemple, la filiale brésilienne de Naval Group participe à des programmes d'apprentissage destinés à des personnes de 14 à 24 ans pour les aider à se former et trouver ensuite un travail ;
- non-discrimination en matière d'emploi et de profession. Parce que la solidarité, le respect des personnes et des droits des personnels constituent des principes auxquels Naval Group est attachée, l'accord favorisant la diversité et relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à l'emploi des personnes en situation de handicap a été élaboré en 2018. L'index d'égalité professionnelle femmes/hommes, qui est de 88/100 (2019), témoigne de l'attachement du groupe sur ces sujets. Des référents discrimination ont été nommés en France comme prévu par l'accord.

Naval Group s'assure donc que toutes les parties prenantes à ses activités sont en conformité avec les réglementations internationales, ce qui permet d'identifier et de prévenir au mieux les risques liés aux droits humains.

Enfin, l'un des piliers de l'identification des risques liés aux droits humains repose sur l'autodiagnostic dans les filiales à l'international qui est fondé sur les normes internationales de l'OIT et les principes généraux de Droits humains énoncés dans *Global Compact*. Pour ce faire, un outil d'autodiagnostic a été élaboré au sein du siège. Cet autodiagnostic permet de détecter plus facilement les éléments qui ne seraient pas en adéquation avec la réglementation applicable. Le risque de discrimination est détaillé dans le paragraphe relatif à la discrimination et au harcèlement.

Actualité

Des sensibilisations sont également proposées aux managers, animées conjointement par un juriste de la direction des Ressources humaines et la directrice Éthique et RSE. Impactée par la situation sanitaire en 2020, cette initiative sera reconduite en 2021. Ces sensibilisations porteront sur la prévention des situations de discrimination, harcèlement moral, harcèlement sexuel et agissements sexistes.

Indicateurs de performance

La bonne efficacité de ces dispositifs se mesure par le nombre de procédures de sanctions engagées en interne ainsi que par les contentieux sur ces thématiques engageant l'entreprise. Un autre indicateur est le suivi des désignations des référents. Ces indicateurs sont suivis en interne.

III.2.7. RELATIONS ET POLITIQUES SOCIALES

Enjeu

La qualité et le dynamisme du dialogue social sont des leviers essentiels dans la performance de Naval Group et dans la réussite de sa transformation. Ils contribuent à la construction d'un socle social, contractuel, élément déterminant de la confiance des collaborateurs à l'égard de la direction de l'entreprise mais également à l'égard de ses représentants.

Naval Group est donc particulièrement vigilant sur la qualité du dialogue social notamment pour mener les projets de transformation de l'entreprise, pour mettre en œuvre des nouvelles organisations ou pour modifier des modes de fonctionnement, en somme : pour tout ce qui peut impacter l'emploi et les effectifs, et conduire à un risque de dégradation du climat social.

À ce jour, le déploiement de cette politique ne concerne que la France mais l'enjeu est de développer une approche internationale sur des éléments fondamentaux qui constituent le socle social de notre groupe. Cette démarche a d'ores et déjà été engagée au sein de la filiale située en Australie.

Description détaillée

L'impact négatif de la dégradation du dialogue avec les organisations syndicales et/ou les instances représentatives du personnel peut conduire à un blocage des projets de transformation de l'organisation et de modernisation des processus, à la perte de confiance des instances externes des tutelles, de l'actionnaire industriel de référence et des clients, et aller jusqu'à la suspension des opérations en raison de mouvements sociaux.

Cela peut également avoir des conséquences sur les personnes, notamment sur leur santé [risques psychosociaux] et de manière générale sur la santé et la sécurité au travail.

Impact

Ces situations peuvent conduire à des coûts financiers non prévus, notamment du fait de retard dans le franchissement des jalons et, à terme, un non-respect de la date de livraison contractuelle. Un mauvais climat social et un dialogue social délétère ont également un impact sur l'image de l'entreprise, notamment sur la marque employeur, ce qui, là encore, est dommageable sur l'attractivité de celle-ci vis-à-vis de prospects et de candidats.

Politique et organisation en place

L'organisation de Naval Group, notamment sa direction de la Politique sociale au sein de la direction des Ressources humaines, est axée vers un dialogue social permanent, direct et constructif avec la représentation du personnel et les organisations syndicales. Elle est organisée avec une équipe *corporate* et des responsables relations sociales pour chacun des neuf sites de l'entreprise. Le responsable relations sociales du site est rattaché au directeur des Ressources humaines de l'établissement. Il s'appuie sur un juriste en droit social. Au niveau *corporate*, le directeur de la Politique sociale est entouré d'une personne en charge des relations sociales, d'une équipe juridique de quatre personnes et d'un pôle santé et personnel de statut public composé de deux personnes.

Les relations avec les organisations syndicales et avec la représentation du personnel s'organisent à partir de l'accord d'entreprise revu en 2017. Cet accord consacre deux chapitres au dialogue social, un pour les règles et moyens de la représentation du personnel (Comités sociaux et économiques, CSE) et un pour les organisations syndicales. Les moyens attribués vont bien au-delà des exigences légales et l'organisation pour l'information et la consultation des instances est fondée sur une volonté de grande transparence impliquant notamment ces acteurs très en amont des décisions ayant un impact sur les organisations et les personnes.

Ainsi, il est prévu dans les dispositions de cet accord que, pour tout projet structurant, une démarche concertée et participative est engagée avec les équipes concernées en amont du projet. Les partenaires sociaux sont également associés dans ce processus.

L'approche du dialogue social chez Naval Group nous amène à aller bien au-delà de nos obligations légales en termes de transparence, d'implication des partenaires sociaux dans les projets d'évolution organisationnelle de l'entreprise, de politique contractuelle où la primauté est donnée à la concertation et à la négociation plutôt qu'aux mesures unilatérales. Le nombre et le temps de réunion avec les représentants du personnel et les accords conclus en sont la démonstration.

Actualité

La dynamique contractuelle s'est poursuivie en 2020 par la conclusion de différents accords – Accord salarial triennal, Accord GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (qui a recueilli l'unanimité des signatures des organisations syndicales représentatives), plan épargne groupe (PEG), accord d'adaptation crise sanitaire groupe et accords de reprise des activités sur les sites, frais de santé et prévoyance.

Le Comité social économique central (CSEC), les CSE de chacun des sites et leurs commissions ont pu au cours du premier semestre 2020 trouver, avec quelques ajustements, un mode de fonctionnement qui satisfait l'ensemble des acteurs du dialogue social.

L'année 2020 restera, quoi qu'il en soit, fortement marquée par la crise sanitaire d'une envergure inédite et qui a bouleversé notre calendrier social. Ainsi, le dialogue social de l'entreprise durant cette période a été mobilisé autour des problématiques d'adaptation des organisations du travail du fait du confinement et ensuite des conditions de reprise d'activité.

Les négociations sur les conditions d'adaptation des activités du groupe face à la crise sanitaire ont été conduites dans un mode très dégradé (uniquement par conférence téléphonique) et n'auraient pu être couronnées de succès sans des fondations solides en termes de qualité de dialogue social.

Les négociations sur les conditions de reprise des activités à la fin du confinement, conduites au niveau de chaque site, ont été également une démonstration de la grande qualité du dialogue social. En effet, sans exception, toutes les organisations syndicales représentatives de chaque site ont conclu avec les directions locales un accord sur les conditions de reprise des activités. Ce résultat remarquable a permis à Naval Group de retrouver, dans des délais très courts, un retour à son niveau de fonctionnement nominal.

De plus, cette crise a démontré toutes les vertus de l'accord télétravail conclu en juillet 2019 qui a permis à près de 4 000 collaborateurs de poursuivre leur activité professionnelle pendant les périodes de confinement.

Indicateurs de performance

Pour mesurer la qualité du dialogue social, l'entreprise prend en compte la dynamique contractuelle (quatre accords signés avec les instances représentatives du personnel) et les indicateurs internes, le nombre d'irritants remontés par les Délégués syndicaux centraux et le traitement de ceux-ci. Sont également mesurés le taux de conflictualité et le taux d'absentéisme de courte durée.

De plus, a été élaboré au dernier trimestre un observatoire du climat social qui sera opérationnel début 2021.

III.2.8. COMPÉTENCES CLEFS

Enjeux

Naval Group exerce ses activités au travers d'une large palette de métiers et d'expertises mobilisant les compétences variées de l'ensemble de ses collaborateurs. Les produits de Naval Group comportent des systèmes technologiques de pointe et nécessitent des compétences et un savoir-faire très spécifiques.

Toute perte dans ce domaine peut s'avérer particulièrement dommageable pour le groupe, notamment dans un contexte d'évolution rapide des réglementations, standards, pratiques industrielles et technologies.

Description détaillée

Le 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.

Ces difficultés pourraient trouver leur origine dans :

- l'incapacité à recruter les talents et à les retenir ;
- une défaillance dans l'identification des compétences clefs nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ;
- l'inexistence de parcours professionnels ;
- une défaillance dans la transmission des savoirs lors de la gestion des successions.

Impact

Les conséquences peuvent être très dommageables pour le groupe : un risque de ne pas maintenir le haut niveau technologique du groupe et donc à terme un risque de perte de clients et de marchés.

Politiques et organisation en place

Afin de limiter ce risque, le groupe met en œuvre des dispositifs pour être en mesure d'acquérir, conserver, redéployer ou renouveler les compétences dont il a et aura besoin.

La direction des Ressources humaines (DRH) et la direction de la Communication ont renforcé leur plan d'action relatif à la marque employeur et dans lequel sont inscrits les objectifs de création de viviers dans les domaines critiques et métiers en tension. La DRH pilote une politique de partenariats avec les écoles et organismes de formation pour favoriser le recrutement dans les domaines clefs de son activité.

Par ailleurs, Naval Group soutient et contribue au développement du Campus des industries navales dont l'objectif est la création de formations « navalisantes » et le développement de l'attractivité vers la filière.

Afin de soutenir ces actions, Naval Group a mis en place une feuille de route pour renforcer son attractivité auprès de ses publics cibles, renforçant son réseau de partenariats et sa stratégie d'*employee advocacy*.

En outre, les nombreuses possibilités de mobilité professionnelle et géographique incluant les mobilités internationales, la mise en place de systèmes de détection des hauts potentiels, l'investissement en formation et transmission des savoirs contribuent à l'attractivité du groupe.

Tous les ans, un réseau de responsables spécialités du groupe établit une cartographie présentant les évolutions de tous les emplois à l'échelle du plan à moyen terme. Localement, cette démarche se traduit par un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), intégrant des plans d'action relatifs aux recrutements, ou la transmission des savoirs. Par ailleurs, une analyse de l'ensemble des évolutions métiers à moyen et long termes est réalisée conjointement avec la direction de l'Innovation. L'animation du réseau de 1 220 spécialistes – experts et experts seniors – permet de piloter la maîtrise des compétences techniques au sein du groupe [Comités de nomination, gestion de carrières spécifiques, actions de reconnaissance de la filière].

Au-delà des dispositifs de GPEC en place pour l'ensemble de ses activités, Naval Group suit spécifiquement les métiers critiques pour la souveraineté nationale : cinq familles dites « souveraines » sont gérées par des chefs de famille qui s'assurent que le groupe dispose de cartographies à jour des compétences existantes et de parcours professionnels types, et qui organisent des revues de carrière transverses.

Par ailleurs, le groupe a mis en place une politique de rémunération attractive et déploie des dispositifs d'intéressement, de participation, d'actionnariat salarié et d'épargne salariale permettant notamment aux collaborateurs de participer au capital de Naval Group et de favoriser ainsi leur adhésion et leur fidélisation.

Organisation

L'organisation de l'équipe pour gérer les questions de compétences est la suivante :

- un service Recrutement et mobilité [siège et sites], au service des *Human Resources Business Partners* (HRBP) qui expriment leurs besoins en ressources ;
- une direction responsable de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et de la formation, qui pilote l'ensemble du dispositif de GPEC, la gestion des carrières auprès de HRBP et anime le réseau des référents spécialité du groupe. Elle assure également la cohérence de la politique de formation du groupe au regard des enjeux stratégiques [plan stratégique] et cadre les orientations du groupe, ensuite déployées et enrichies par direction. Naval Group University travaille sur l'optimisation et l'enrichissement de l'offre selon les besoins de cette politique ;

- une équipe de responsables Attractivité présente sur nos bassins français d'emplois principaux [Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Nouvelle-Aquitaine, Sud] ;
- quatre *Key Account Managers* (KAM) « développement et compétences » à qui sont attribuées une ou plusieurs directions [relais RH auprès des *business lines*] : ils garantissent le déploiement de la politique développement et compétences, formation, recrutements ; un KAM dédié aux familles souveraines a été mis en place en appui aux chefs de famille dédiés en 2020.

L'organisation RH à l'international a fait l'objet d'une évolution en 2020, avec la mise en place de *HR Country Managers*, rattachés hiérarchiquement au *Chief Executive Officer* (CEO) de la filiale et animés fonctionnellement par la DRH groupe. Cette organisation permet de renforcer l'accompagnement des collaborateurs dans leurs carrières avec un point de contact unique par pays pour piloter la politique et les processus de RH (ex : une revue carrière par pays intégrant l'ensemble des collaborateurs, locaux, locaux plus et expatriés).

Actualité

Un accord GPEC signé par l'ensemble des organisations représentatives a été conclu en 2020, renforçant les actions lancées pour sécuriser la maîtrise des compétences. Cet accord unanime traduit l'engagement du groupe par des objectifs chiffrés, revus annuellement. Il s'organise autour des axes suivants :

1. développer en continu des compétences des collaborateurs :
 - 15 % du budget formation consacré à l'apprentissage en situation de travail,
 - renforcement de l'intégration métier, avec des parcours de formation type pour les métiers à fort volume de recrutement,
 - incitation à se former régulièrement grâce au compte personnel de formation (CPF), avec un co-investissement de l'entreprise sur des formations contribuant aux enjeux du groupe ;
2. développer la transmission des savoirs des expérimentés vers la jeunesse :
 - en valorisant et en reconnaissant l'implication des tuteurs d'alternants et en encourageant la transmission des savoirs grâce à des mesures d'aménagement de fin de carrière,
 - en accueillant davantage d'alternants et en renforçant les perspectives d'embauche principalement sur les métiers de production ;
3. réussir les programmes grâce à une GPEC au plus près du terrain :
 - en organisant deux rendez-vous GPEC par an impliquant les Comités de direction, les managers, les responsables de spécialité du groupe et locaux pour partager leurs analyses et préconisations,
 - en pilotant le seuil de compétences critiques afin de conserver un niveau suffisant.

Dans le contexte de la crise sanitaire, Naval Group a confirmé ses engagements et su créer des opportunités :

- maintien de l'engagement de Naval Group en faveur de la jeunesse, avec l'accueil de près de 400 nouveaux alternants, 350 nouveaux stagiaires de plus de deux mois et 150 stagiaires de moins de deux mois ; 711 alternants travaillent également dans les équipes à fin novembre ;
- sécurisation de la trajectoire de recrutement pour renouveler les compétences et créer les programmes au niveau de capacité requis. En 2020, ce sont 1 268 nouveaux collaborateurs qui ont été recrutés en CDI, soit plus de 95 % du plan de postes à pourvoir initial ;
- plan de sécurisation des compétences clefs dans le cadre des plans de continuité de l'activité ;
- accélération de la feuille de route digitale : développement de l'offre de formations à distance via la plateforme de *Learning Management System*, déploiement de la formation à distance via l'expérimentation de classes virtuelles par exemple, digitalisation du processus de recrutement et d'attractivité [application de cooptation We Link, participation à 90 forums virtuels, digitalisation des entretiens de recrutement, etc.].

Actions et résultats 2020

En 2020, les principales avancées en matière de gestion des compétences clefs ont été les suivantes :

- déploiement du pilotage stratégique des ressources permettant de renforcer l'adéquation quantitative et qualitative entre la charge et les ressources internes, en adéquation avec la démarche de GPEC opérationnelle. Il se traduit notamment par la mise en place du *ramp-up* sous-marins pour assurer la cohérence entre les différentes ressources mobilisées par les programmes et du *ramp-up* porte-avions de nouvelle génération. L'année 2020 a permis de mettre en place un dispositif de détection et gestion des compétences fondé sur le SAME [Sensibilisation, Application, Maîtrise, Expertise]. L'objectif est d'accélérer les temps de passage par niveau grâce à des dispositifs adaptés de transmission des savoirs et l'amélioration de la formation initiale ;
- approfondissement de l'accompagnement sur les compétences critiques, avec un pilotage renforcé notamment des cinq familles souveraines : Avia, sécurité plongée, architecture sous-marin, propulsion nucléaire, invulnérabilité. Pour chacune d'entre elles, sont identifiées les compétences clefs, les viviers associés et les actions à entreprendre quant aux ressources humaines. Chaque titulaire de poste clef de l'une des cinq familles souveraines a un plan de développement individuel assorti d'un plan de transmission des savoirs en tant que de besoin ;
- consolidation de l'apprentissage en situation de travail, via le renforcement de l'offre de chantiers écoles [14 chantiers opérationnels en 2020] ; 6 000 heures de matelotage au titre du plan de formation ; poursuite des vendredis à l'école, etc. ;
- renforcement de la stratégie relations écoles et partenariats à moyen et long termes et à l'international, avec une consolidation du positionnement de Naval Group auprès des écoles prioritaires et un rayonnement auprès des jeunes et des familles.

- Naval Group a également consolidé sa présence et sa visibilité auprès des écoles par le développement des partenariats et l'agrandissement du programme *School Partners*, permettant aux collaborateurs d'être des référents et de partager leur passion. En 2020, Naval Group est entré dans le top 5 des employeurs les plus attractifs dans le secteur aéronautique et défense [étudiants ingénieurs] attribué par le label *Universum* qui lui a également attribué le label *most attractive employer* pour les Bac + 2 et + 3 du secteur « travail challengeant » ;
- l'ancrage à l'international des relations écoles s'est également intensifié, avec notamment la consolidation de partenariats académiques entre la France et l'Australie ;
- la démarche d'engagement triennale *Forward* permet de consolider les compétences managériales propices à l'engagement des équipes. Pour accompagner les managers dans cette démarche, un réseau d'environ 200 ambassadeurs internes a été constitué, piloté par la direction des Ressources humaines (DRH). En complément, un parcours de formation des managers baptisé *Forward management* positif est déployé sur trois ans auprès des 1 800 managers du groupe. Depuis le début du programme, 1 050 managers ont déjà été formés.

Objectifs 2020

Les objectifs suivis en 2020 étaient les suivants :

- pourvoir les postes des familles souveraines : suivi des postes clefs des familles souveraines ;

Famille souveraine	Famille globale au 31/12/2020	dont titulaires de postes clefs	Cible famille globale pour 2021
Avia	30	21	42
Sécurité plongée	444	67	482
Architecture sous-marins	45	28	56
Propulsion nucléaire	1044	130	1038
Invulnérabilité	172	63	174

- constituer des viviers sur les métiers en tension : suivi par la réalisation des recrutements sur les métiers en tension.

94 % de pourvoi en externe du plan de postes courant 2020 à date sur le périmètre métiers en tension.

Indicateurs de performance

Pour mesurer la qualité de la gestion des compétences clefs, le taux d'avancement du plan de postes à pourvoir sur métiers en tension et compétences critiques est suivi.

Outre les objectifs suivis évoqués ci-dessus, Naval Group suit et publie plusieurs indicateurs de performance liés aux politiques mises en œuvre afin d'atténuer le risque d'inadéquation des compétences clefs :

- le groupe a réalisé 1933 recrutements à fin décembre, dont 1268 CDI ;
- 1 302 personnes ont quitté le groupe au 7 décembre 2020.

III.2.9. PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES – PRIVACY

Enjeu, description détaillée et impact

Les personnes prennent de plus en plus conscience des enjeux liés à la protection de leurs données personnelles (*privacy*) notamment face à l'ampleur des cyberattaques subies dans le monde.

Les entreprises sont elles aussi conscientes des enjeux de sécurité et de protection des données de leurs collaborateurs et de leurs clients.

Dans cette dynamique, de plus en plus de pays adoptent une législation relative à la protection des données, qu'ils calquent souvent sur les principes fondamentaux du règlement général sur la protection des données, le RGPD.

Politique et organisation

Naval Group s'est attaché sur l'année 2020 à animer et coordonner le réseau *privacy* en s'appuyant sur des procédures, méthodologies et bonnes pratiques groupe.

Afin d'ancrer la *privacy* dans la culture des collaborateurs du groupe, Naval Group a mis en place un *e-learning privacy* disponible en français et en anglais.

Naval Group a pérennisé et renforcé ses liens avec les différentes parties prenantes de l'écosystème *privacy* [ressources humaines, systèmes d'information, sûreté, cybersécurité, *data office*, etc.] notamment en intégrant le volet *privacy* dans certains processus majeurs groupe.

Actualité

L'année 2021 sera consacrée à l'application d'un outil de pilotage de la conformité du groupe en la matière.

Indicateur de performance

Des éléments de mesure permettant d'évaluer l'efficacité de la démarche *privacy* ont été définis.

III.2.10. RISQUE DE CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE

Enjeu

Dans un contexte de développement international et un environnement réglementaire prégnant, les parties prenantes de Naval Group attendent que les relations mutuelles soient exemplaires en matière de conformité vis-à-vis des législations nationales et internationales qui lui sont applicables, et plus généralement des bonnes pratiques, notamment pour ce qui concerne la lutte contre la corruption et le trafic d'influence (la *compliance*).

Description détaillée

Le risque global de corruption et de trafic d'influence est identifié dans la cartographie des risques du groupe, pour les activités conduites en France comme à l'international, notamment dans les filiales. Son analyse et son évaluation reposent sur une cartographie plus fine des risques qui permet de conduire les actions appropriées. Les risques sont identifiés par processus et correspondent à des scénarios d'événements pouvant se réaliser si des actions de maîtrise appropriées ne sont pas mises en place. Les processus concernés sont en particulier ceux des achats, des activités commerciales et des projets de coopération/fusion-acquisition. Sont également pris en compte le masquage de faits de corruption ou de trafic d'influence par une opération comptable et ce qui relève du comportement individuel dont le conflit d'intérêts.

Impact

Le risque de corruption et de trafic d'influence est pris en compte pour des raisons éthiques et légales mais aussi pour ses impacts potentiels négatifs sur l'activité économique, les finances et l'image du groupe, et sur l'emploi et la viabilité de l'entreprise.

Politique et organisation en place

Le Président-Directeur général de Naval Group signe annuellement la politique relative au dispositif de lutte contre la corruption et le trafic d'influence dans laquelle il réaffirme les engagements du groupe, la nécessaire implication du management ainsi que les axes de progrès de l'année.

Cette politique est mise en œuvre en s'appuyant sur un dispositif conforme à la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à « la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique » [dite loi Sapin 2] ainsi qu'au droit applicable sur tous les territoires où Naval Group opère.

Ce dispositif, qui s'applique à l'ensemble du groupe, est fondé sur l'identification et l'évaluation des risques de *compliance* et vise à l'amélioration de leur maîtrise ou la diminution de leur occurrence, notamment par des actions de prévention.

Il comprend un référentiel documentaire, composé d'un code de conduite *compliance*, et d'un guide pratique des comportements éthiques venant illustrer le code de mises en situation, de solutions à suivre ou d'actes à proscrire. Le code est assorti de plusieurs instructions opérationnelles qui couvrent l'ensemble des processus de l'entreprise et, en particulier, l'évaluation des risques liés à l'entrée en relation avec des tiers (due diligences sur les tiers, achats, vente, offset, cadeaux et hospitalités, etc.), ainsi que le dispositif lié à la ligne d'alerte et l'organisation en place pour traiter les signalements reçus. Un programme de sensibilisations et de formations, un plan de communication et un plan de contrôle sont également en place.

Pour mettre en œuvre et animer ce dispositif, Naval Group s'est doté d'une direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance groupe qui constitue la deuxième ligne de maîtrise du risque de *compliance* et s'appuie sur un réseau de *Compliance Officers* placés auprès des directeurs d'entité (directions, sites et filiales). Pour mémoire, la première ligne de maîtrise est constituée des entités opérationnelles qui agissent en conformité avec les processus du groupe et la troisième ligne de maîtrise s'appuie sur l'activité d'audit interne qui évalue l'ensemble des dispositifs et activités du groupe.

Les contrôles réalisés par les deux premières lignes s'appuient sur dix exigences, dont le respect est évalué suivant des critères précis et partagés. Ces points de contrôle concernent notamment l'identification des risques, l'implication du management, la formation, la communication, la connaissance et le respect du référentiel documentaire. Ces contrôles permettent de mesurer le déploiement du dispositif *compliance* au sein de toute entité.

Actualité

En 2020, de nombreuses actions de progrès ont été conduites dans une démarche d'amélioration continue du dispositif [voir paragraphe I.2.7.2. du rapport financier].

Indicateurs de performance

Des indicateurs de performance de la *compliance* ont été définis mais ils ne sont pas communiqués à ce stade, en attendant leur fiabilisation et la confirmation de leur adéquation aux risques de corruption dont la cartographie a été entièrement revue en 2020.

III.2.11. SÉCURITÉ PRODUITS – QUALITÉ

Ce risque est détaillé dans le paragraphe I.2.8.6 Sécurité des produits.

III.2.12. SÉCURITÉ PRODUITS – SÉCURITÉ PLONGÉE

Ce risque est détaillé dans le paragraphe I.2.8.6. Sécurité des produits.

III.2.13. SÉCURITÉ PRODUITS – SÉCURITÉ NUCLÉAIRE

Ce risque est détaillé dans le paragraphe I.2.8.6. Sécurité des produits

III.3. PÉRIMÈTRE

PÉRIMÈTRE GOUVERNANCE

Le périmètre de reporting relatif à la gouvernance des filiales et des sociétés communes fait l'objet du point V.I.4 des comptes consolidés.

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.

Les sociétés de Naval Group consolidées à l'étranger représentent moins de 5 % des effectifs inscrits du groupe. Quelques-unes déploient des activités de maintien en condition opérationnelle mais la plupart réalisent des activités de conception, étude, assistance technique et assistance à maîtrise d'ouvrage, achats et vente et de support administratif. Elles génèrent par conséquent un impact environnemental réduit par rapport aux activités françaises sans faire l'objet de reporting.

PÉRIMÈTRE SSTE

Les indicateurs santé et sécurité au travail couvrent tous les sites de Naval Group en France et tous les personnels : collaborateurs, intérimaires, sous-traitants.

PÉRIMÈTRE SOCIAL

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

III.4. LOI RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE DES SOCIÉTÉS MÈRES ET DES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRE

Plan de vigilance et compte rendu de la mise en œuvre

La loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a renforcé la démarche groupe préexistante de prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des opérations des fournisseurs, et vient lui apporter un cadre plus précis.

Ainsi, dès 2018, Naval Group a déployé un plan comportant les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

Ce plan prend en compte les activités du groupe lui-même, ainsi que les activités de ses sous-traitants ou fournisseurs de premier rang avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.

Ce plan comporte les cinq mesures suivantes :

- une cartographie des risques [identification, analyse et hiérarchisation des risques] ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, fournisseurs ou sous-traitants au regard de cette cartographie des risques ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques et 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.

Contexte de l'année 2020

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire, et Naval Group s'est montré vigilant, en particulier concernant la Santé et à la Sécurité de ses collaborateurs et la protection des fournisseurs les plus impactés.

La crise sanitaire et les confinements qu'elle a engendrés ont fortement impacté les activités de Naval Group. Afin de reprendre une activité de manière progressive et maîtrisée, un référentiel sanitaire groupe a été mis en place. Ce référentiel a été construit avec la médecine du travail suivant les orientations gouvernementales et les meilleures pratiques constatées dans le groupe et à l'extérieur. Il a continuellement été mis à jour tout au long de l'année afin de prendre en compte les évolutions des directives gouvernementales et les constats issus de sa mise en œuvre dans les entités. Les actions issues de ce référentiel ont été appliquées dans l'ensemble des sites et à l'international avec succès.

Naval Group a également généralisé le télétravail lorsque cela était possible. Naval Group n'a pas rencontré de difficultés liées aux relations sociales pour la mise en place du télétravail généralisé, un accord ayant été signé au préalable [en juillet 2019]. Aussi, les partenaires sociaux ont été impliqués dans la gestion de crise *via* notamment des appels quotidiens. Des négociations par téléphone ont été possibles grâce à la culture d'entreprise.

La gestion de la crise du sanitaire au printemps 2020 a conduit Naval Group à veiller aux conditions de prise en compte des collaborateurs implantés localement, le plus souvent en contrat local. À la différence des missionnaires et expatriés, il ne s'agissait pas d'organiser le rapatriement dans leur pays de départ mais de veiller au maintien d'un lien étroit, à travers un accompagnement managérial adapté à chaque pays d'implantation.

Ce maintien d'un canal de communication est à double sens : de Naval Group vers les collaborateurs, à travers une information sur la posture du groupe quant à la crise, et des collaborateurs vers leur manager pour un reporting régulier. Ce reporting, quotidien en temps de crise, visait également à s'assurer de leur sécurité et à organiser les échanges avec les autorités locales en cas d'absence de réponse.

Dans ce domaine, la crise sanitaire de 2020 a montré que le management de chaque implantation de Naval Group avait structuré les actions en ce sens. Dans la mesure où un premier retour d'expérience a montré la diversité des solutions [autant en termes d'organisation qu'en termes d'outil à disposition], Naval Group SA lancera en 2021 une étude destinée à stabiliser une politique du groupe en matière de prise en compte des collaborateurs locaux en temps de crise, à partir d'un *benchmark* mené en interne et auprès de certains partenaires.

Lors de cette période inédite, la direction des Achats de Naval Group a renforcé les liens avec ses fournisseurs. Chaque semaine et durant les trois mois de confinement, les acheteurs ont téléphoné aux fournisseurs du panel les plus impactés par la crise sanitaire. Cette initiative a permis d'écouter les difficultés rencontrées par la *supply chain* de chaque fournisseur, et de réfléchir aux solutions les plus adaptées.

Par ailleurs, devant l'ampleur du défi sanitaire et la nécessité de permettre aux entreprises de la filière navale de reprendre leurs activités, Naval Group, en tant que leader de la filière navale, a mené les actions d'approvisionnement de plusieurs millions de masques (3 millions de masques chirurgicaux, 1 million de masques de type FFP2) et a fourni ces masques de protection à l'ensemble des sociétés de la filière navale en ayant fait la demande. Les coûts de la logistique entre la Chine et la France ont intégralement été supportés par Naval Group.

Concernant les cinq mesures exigées par la loi sur le devoir de vigilance, les principales actions sont décrites ci-dessous :

1. Élaboration de la cartographie des risques relevant du devoir de vigilance

Cartographie des risques extra-financiers de Naval Group

Depuis 2018, Naval Group élabore une cartographie des risques extra-financiers. Les risques extra-financiers suivent la méthodologie du groupe pour ce qui est de leur identification, leur évaluation et leur traitement. Ces risques sont évalués selon leur criticité courante (qui tient compte des actions de maîtrise déjà en place) et de leur niveau de maîtrise (quatre niveaux selon la méthodologie des risques groupe). Ils sont portés dans les cartographies des entités. Ils sont validés une fois par an par le Comité d'audit, des comptes et des risques.

Trois risques détaillés dans la DPEF portent sur le contenu du devoir de vigilance :

- la santé, sécurité au travail et environnement [SSTE] ;
- l'environnement ;
- les droits humains et les libertés fondamentales.

Depuis 2020, ces trois risques sont intégrés dans la cartographie des risques du groupe ; cela signifie qu'ils sont portés par les entités en charge de les maîtriser (la direction des Ressources humaines, la direction Santé, Sécurité au travail et Environnement [SSTE] et la direction des Achats), et que les actions de maîtrise de ces risques sont revues régulièrement par le Comité d'audit et des risques interne.

Tableau de synthèse des risques

Pilier	Famille de risque	Procédures d'atténuation	Procédures d'évaluation	Gouvernance	Indicateurs clefs de performance
Environnement	<p>Empreinte carbone des produits en service</p> <hr/> <p>Accident industriel environnemental grave</p>	<p>Groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue du référentiel obligatoire des exigences internes à Naval Group en 2020 Formation et accompagnement des managers Certification ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> Autoévaluations des sites et des principales filiales à l'aide d'un outil développé en interne, avec mise en place de plans d'actions spécifiques en 2020, dans le respect systématique des réglementations locales Visites opérationnelles et audits internes afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des pratiques définies, coordonnées par la direction Qualité et la direction de l'Audit et des Risques du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque cas de non-conformité est suivi par la direction concernée 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % des projets navires ont été classés « volontaristes » 20 % de fiches de R&D intégrant l'environnement Lancement de la 4^e étude de l'empreinte carbone de nos produits, avec en 2020 le lancement de celle du sous-marin Barracuda Nombre de pollutions de niveaux 3, 2 et 1
Santé et sécurité	Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> Formation et accompagnement des managers Certification OHSAS 18001 et transition vers l'ISO 45001 en vue de la certification en octobre 2021 	<ul style="list-style-type: none"> Visites opérationnelles et audits internes afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des pratiques définies, coordonnées par la direction Qualité et la direction de l'Audit et des Risques du groupe 		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'accidents avec arrêt Taux de fréquence 1
Droits humains	Discrimination et harcèlements Droits humains	<p>Global :</p> <ul style="list-style-type: none"> Charte des droits humains et code d'éthique Dispositif d'alerte avec réseau de référents pour traiter des plaintes de discrimination ou de harcèlement Organisation, structuration et coordination des différents interlocuteurs sur ces thématiques : référents discrimination et harcèlement sexuel et agissements sexistes sur chaque site, désignation d'un référent harcèlement sexuel et agissements sexistes du CSE sur les sites Formation et conseils aux managers grâce aux juristes en droit social Organisation et mise en place d'un réseau Diversité et Inclusion. Mise en place de la communauté DRH internationale 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations par le contrôle interne et le référentiel unique d'exigences (RUN) Contrôle de la direction Achats dans les filiales Évaluation des fournisseurs par Ecovadis 		<ul style="list-style-type: none"> Mesure du nombre de sanctions engagées en interne Mesures des contentieux engageant l'entreprise. Suivi des désignations des référents en France

Cartographie des risques pays

Naval Group élabore la cartographie des risques des pays dans lesquels il travaille.

Le risque pays est évalué sur la base des données internes suivantes : pays, activité de la filiale, nombre de salariés, pourcentage de détention par Naval Group, et des informations externes publiées par les ONG *Transparency International* et *Freedom House*.

Cartographie des risques extra-financiers liés à la chaîne d'approvisionnement de Naval Group

Naval Group a élaboré en 2017 une cartographie des risques RSE liés aux achats. Cette cartographie, validée par le Comité

de direction Achat de Naval Group, permet d'évaluer les risques environnementaux, sociaux, éthiques de chacune des natures d'achats du groupe, en intégrant des éléments liés aux données d'achats : le volume d'affaires et la localisation géographique des fournisseurs. L'ensemble de ces informations est évalué par un prestataire externe, puis pondéré par Naval Group en fonction de la criticité de la nature d'achats.

La cartographie des risques RSE met ainsi en lumière les natures d'achats les plus risquées sous l'angle RSE et par conséquent permet de prioriser les actions à mener avec les fournisseurs de Naval Group. Cette cartographie sera réactualisée en 2021.

Concernant la chaîne d'approvisionnement de Naval Group

Catégorie d'achats	Famille de risque	Procédures d'atténuation	Procédures d'évaluation	Gouvernance	Indicateurs clefs de performance
Systemes de stockage d'énergie (hors accumulateurs standards)	Consommation d'énergie, fin de vie du produit	<ul style="list-style-type: none"> Code de conduite fournisseur rappelant l'obligation de se conformer au code d'éthique et au code de conduite <i>compliance</i> de Naval Group (voir III.2.5.) Début d'internationalisation du référentiel obligatoire d'exigences internes avec la prise en compte des relations avec les sous-traitants locaux. Formations d'accueil sur site à destination des sous-traitants au sein du groupe <i>via</i> un module d'<i>e-learning</i> disponible en 7 langues et déployées dans toutes les entités du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluations par un cabinet externe indépendant des fournisseurs des catégories d'achats identifiées comme les plus à risque. Une évaluation est considérée comme insuffisante lorsque le score obtenu par le fournisseur est inférieur à la moyenne des entreprises considérées similaires (activité, taille, localisation) 	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat des évaluations est suivi par le Comité des risques fournisseurs présidé par le directeur des achats et est intégré au plan d'action et de mitigation des risques fournisseurs. En cas d'évaluation RSE insuffisante, un plan d'action est mis en place lors des Comités de pilotage qui ont lieu individuellement avec l'ensemble des fournisseurs chaque année. Le bon déroulement du plan d'action fait l'objet d'un suivi régulier 	<ul style="list-style-type: none"> Note moyenne Naval Group : 53.2/100 Nombre d'entreprises ayant eu un résultat d'évaluation insuffisant en 2020 : 0 Nombre de plans d'action mis en place en 2020 : 0
Matériels pyrotechniques (poudre, explosif, etc.)	Santé et sécurité des employés, pratique environnementale des fournisseurs, gestion des déchets				
Peinture marine	Gestion des déchets, matières premières, pratique environnementale des fournisseurs				

2. Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, fournisseurs ou sous-traitants au regard de cette cartographie des risques

Les évaluations au sein de Naval Group

• Via le contrôle interne et le référentiel unique d'exigences (RUN) :

Les exigences relatives au devoir de Vigilance ont été intégrées dans l'outil de contrôle interne du groupe. Des autoévaluations sont menées tous les ans et des contrôles par les deuxièmes lignes de maîtrise sont menés selon un calendrier défini. Les résultats du Contrôle Interne sont présentés au Comité d'audit et des risques.

• Via du contrôle de la direction Achats dans les filiales :

Une instruction sur les pratiques Achats, applicable à toutes les filiales de Naval Group, existe depuis 2012 en versions française et anglaise. Cette instruction intègre plusieurs chapitres dont l'organisation des achats, les délégations de pouvoirs et séparation des tâches au sein des filiales, la réalisation des actes d'achats ou encore l'application des stratégies achats et l'exploitation du panel par les filiales.

En 2020, l'application de cette instruction a été vérifiée dans toutes les filiales contrôlées.

Les évaluations des fournisseurs

Naval Group est accompagné depuis 2012 par son prestataire ECOVADIS. La plateforme du même nom est un outil d'autoévaluation selon la norme ISO 26000 de l'engagement des fournisseurs en matière de RSE. Quatre principaux thèmes sont abordés : l'environnement, les achats responsables, la *compliance* et le social.

Naval Group accepte également les évaluations RSE réalisées par ses fournisseurs auprès d'autres organismes indépendants.

L'objectif de Naval Group est d'évaluer l'ensemble des fournisseurs du panel soit 1 200 sociétés. Pour atteindre cet objectif, les équipes de Naval Group travaillent par palier en se concentrant sur les fournisseurs présentant un risque RSE élevé.

Une cartographie des risques RSE des fournisseurs a été réalisée dès 2017. Celle-ci a permis d'identifier 20 natures d'achats, présents chez 300 fournisseurs, qui présentent un risque pour l'environnement, la santé et la sécurité, les droits humains et l'éthique. La priorité s'est donc portée sur l'évaluation RSE de ces 300 fournisseurs.

Comme chaque année depuis 2012, une campagne d'évaluation RSE a été réalisée sur la période novembre 2019-mars 2020.

En 2020, plus d'un tiers des fournisseurs ont été évalués, dont une majorité sur les natures d'achat identifiées comme étant porteuses de risque.

L'embarquement des fournisseurs dans le processus d'évaluation de leurs performances RSE se heurte au fait que les enjeux RSE ne sont pas encore suffisamment compris par nombre d'entreprises, en particulier lorsqu'il s'agit de PME. Ce déficit de compréhension des enjeux conduit les entreprises concernées à ne pas souhaiter investir des ressources sur le sujet.

Le taux de couverture 2020 progresse de 8 points par rapport à celui de 2018, et les résultats progressent de 3 points passant de 49,7 sur 100 en 2018 à 52,7 sur 100 en 2020.

En 2021, l'objectif est d'augmenter le nombre de fournisseurs de Naval Group à s'engager dans cette démarche.

Une formation particulière est dispensée aux acheteurs pour leur donner les outils permettant d'entraîner l'adhésion des fournisseurs à la démarche engagée par Naval Group.

Des webinaires ECOVADIS seront à nouveau mis à la disposition des fournisseurs afin que ceux-ci s'approprient les outils.

Enfin, l'évaluation RSE est intégrée à une fiche d'évaluation annuelle fournisseur qui adresse par ailleurs les critères SQCD [sécurité, qualité, coût et délai] classiques.

En cas d'évaluation RSE insuffisante, par exemple lorsque le score obtenu par le fournisseur est inférieur à la moyenne des entreprises considérées comme étant similaires (activité, taille, localisation), un plan d'action est mis en place lors des Comités de pilotage qui ont lieu individuellement avec l'ensemble des fournisseurs chaque année. Le bon déroulement du plan d'action fait l'objet d'un suivi régulier et est intégré au plan d'action et de mitigation des risques fournisseurs. Il peut être également instruit lors d'un Comité des risques fournisseurs local ou national.

Le Comité des risques fournisseur local a pour objectif d'analyser et de mitiger les risques fournisseurs monosite, et plus particulièrement des fournisseurs locaux.

Cette instance animée par la direction Achat site réunit la production, l'industrie, la gestion de site, la *supply chain*, la qualité, etc., tous les deux mois. Cela permet de réduire les risques fournisseurs grâce à des actions conjointes et coordonnées avec ces derniers.

Une instance nationale existe quant à elle depuis 2012. L'objectif est de maîtriser et anticiper des risques stratégiques, ou multisite à enjeux globaux.

Audits et certifications externes

Label Relations fournisseur responsable

Naval Group a obtenu le label Relations fournisseurs responsables le 21 décembre 2014. Naval Group a été ensuite la première entreprise privée à obtenir le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables le 21 décembre 2017. Ce label est en cours de renouvellement.

Matrice de maturité RSE

La direction des Achats de Naval Group s'est autoévaluée en matière de maturité RSE. Une matrice de maturité RSE, élaborée par Ecovadis et le cabinet de conseil Bain, a servi de support à la réalisation de cet exercice. Cette matrice aborde cinq grands chapitres : la vision, les objectifs et les enjeux, les procédures et *process*, l'amélioration continue ainsi que le reporting. Les résultats de cette autoévaluation permettent de contribuer à la définition des axes de travail prioritaires en termes d'achats responsables et les conditions d'adoption à l'interne (acheteurs) comme à l'externe (fournisseurs).

Certification ISO 14001

L'approche environnementale de Naval Group se décline dans les processus de conception et de réalisation/production de l'entreprise et fait l'objet d'une certification ISO 14001 depuis 2008 sans discontinuité. La version 2015 de la norme a été mise en application dès le début de l'année 2016, et est en cours de renouvellement sur la période de janvier 2021.

Certification OHSAS 18001 et transition vers l'ISO 45001 en vue de la certification en octobre 2021

Naval Group s'appuie sur une politique SSTE et des standards de sécurité communs à tout le groupe. Cela définit 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. La présence quotidienne d'agents de prévention des risques sur le terrain assure également un niveau élevé et homogène de maîtrise.

La certification OHSAS 18001 démontre la performance du système de management en SSTE et inscrit la démarche dans une politique active d'amélioration continue. Naval Group prépare également le passage à la certification ISO 45001:2018 dans une volonté d'être certifié en 2021. Cette certification, qui adopte la même structure que l'ISO 9001:2015 et l'ISO 14001:2015, simplifiera l'intégration du système de management de la SSTE dans le système de management global.

Autoévaluation des filiales à l'international

Un des piliers de l'identification des risques liés aux droits humains repose sur l'autodiagnostic dans les filiales à l'international fondé sur les normes internationales de l'OIT et les principes généraux de droits humains énoncés dans *Global Compact*. Pour ce faire, un outil d'autodiagnostic a été élaboré au sein du siège. Cet autodiagnostic permet de déceler plus facilement les éléments qui ne seraient pas en adéquation avec la réglementation applicable.

3. Actions d'atténuation et de prévention

Les politiques et référentiels du groupe

Charte des droits humains

Par la formalisation de la charte des droits humains, Naval Group complète et précise son engagement dans le Pacte mondial, notamment pour accompagner sur ce sujet son développement à l'international. Cette charte 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.

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. Elle est disponible sur les sites Internet et intranet de Naval Group.

Adhésion entreprise pour les droits de l'homme (EDH)

Naval Group a adhéré à l'association « Entreprises pour les droits de l'homme » (EdH) en janvier 2020. Cette association vise à favoriser la compréhension et l'intégration des droits humains au sein des entreprises par le déploiement de démarches de vigilance, initiative volontaire et multisectorielle. Cette association est un lieu d'échanges, de partage de bonnes pratiques et de réflexion collective.

Code de conduite fournisseurs

Le code de conduite des fournisseurs définit les normes minimales que Naval Group demande à ses fournisseurs d'adopter et de faire respecter dans le cadre de leurs activités commerciales. La participation pleine et entière des fournisseurs à ce plan doit permettre de garantir à Naval Group et à ses clients la livraison de produits et/ou services conformes aux engagements contractuels et à ces normes, notamment en matière de RSE.

Le code de conduite fournisseur est disponible sur le site Internet en versions anglaise, française, portugaise et arabe. Il peut être adapté pour être utilisé par les filiales du groupe en conservant ses principes et en prenant en compte la législation du pays d'implantation de la filiale. Il peut éventuellement être adapté selon les mêmes principes pour prendre en compte le pays d'origine d'un fournisseur étranger.

Code d'éthique

Le premier code d'éthique a été publié en 2008. Depuis, le Comité éthique et RSE a procédé à une mise à jour du référentiel éthique avec le code d'éthique et le guide pratique des comportements éthiques fondé sur le droit français, traduits en anglais, portugais, espagnol et arabe. Le code d'éthique est un texte de référence exprimant les règles générales applicables dans l'ensemble du groupe, selon lesquelles le groupe entend développer ses activités.

La journée de l'intégration des nouveaux arrivants sur les sites intègre la présentation du référentiel éthique et le rappel des engagements de l'entreprise dans ce domaine.

En 2020, les différents référents qui interviennent dans les situations de harcèlements, discrimination ou situations contraires au code d'éthique et/ou au code de conduite *compliance* ont été confirmés : les relais éthique et correspondants RSE, les *compliance officers*, les référents harcèlement et agissements sexistes du CSE, les référents harcèlement et agissements sexistes de l'employeur et les référents discrimination. Une formation des référents harcèlement et agissements sexistes du CSE est prévue au début de l'année 2021.

Référentiel SSTE

Le référentiel obligatoire des exigences internes à Naval Group dans les domaines de la sécurité au travail et de l'environnement qui établit les règles d'or de la sécurité a été amélioré afin de capitaliser sur les retours d'expérience notamment concernant les domaines techniques. En 2019, l'internationalisation de ce référentiel a commencé et prend en compte les relations avec nos sous-traitants locaux. Des groupes de travail multisites élaborent collectivement ces nouvelles exigences en ligne avec les meilleures technologies disponibles. Ce référentiel a été exploité de la même façon en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire et complété par le référentiel interne sanitaire permettant de décliner les règles du groupe en matière de prévention du risque lié à la Covid-19.

Formations

Achats

Pour Naval Group, la formation des collaborateurs est importante, c'est pourquoi des modules dédiés à l'anticorruption et à l'obligation de vigilance ont été dispensés en *e-learning* et en présentiel aux acheteurs au cours des années 2019 et 2020.

Ces formations permettent aux salariés d'identifier les obligations et enjeux relatifs au devoir de vigilance et de s'approprier les outils mis à leurs dispositions, notamment la plateforme PROVIGIS pour la collecte des documents légaux, ou celle d'ECOVADIS pour les évaluations RSE des fournisseurs.

SSTE

Formations d'accueil sur site à destination des sous-traitants, au sein du groupe, *via* un module d'*e-learning* disponible en sept langues, déployées dans toutes les entités du groupe.

Droits humains

Des référents discrimination et harcèlement sexuel et agissements sexistes ont été désignés sur chaque site après avoir été formés. Les référents harcèlement et agissements sexistes du CSE bénéficieront d'un complément de formation au début de l'année 2021. Cette formation ciblera leurs missions, les définitions juridiques, les sanctions ainsi que la procédure Naval Group. La désignation de ces référents, complétée par les formations, permettra à notre groupe de disposer d'un nouveau canal pour prévenir les risques de harcèlement ou de discrimination.

Aussi, le processus unique d'enquête pour les enquêteurs éthique et création a été restructuré et accompagné par la création d'un Comité de suivi de l'alerte. La rédaction du guide d'enquête pratique et juridique pour les enquêteurs saisis dans ces situations est en cours. Il sera diffusé en 2021 lors d'une formation prévue à cet effet. Ce guide a l'ambition de professionnaliser les enquêteurs dans le cadre de leur mission.

Communication

Éthique

À l'occasion des journées mondiales des Nations unies en faveur des droits humains et de la lutte contre la corruption, Naval Group organise chaque année dans tous ses sites et filiales une journée éthique et *compliance*. Pour la quatrième année consécutive, une Journée éthique et *compliance* a été organisée début décembre 2020 sous forme digitalisée. À cette occasion, les collaborateurs du groupe ont pu poser différentes questions, notamment sur le fonctionnement de la ligne d'alerte éthique et sur le traitement confidentiel des signalements émis. Ils ont donc été informés du résultat du sondage *compliance* réalisé début novembre qui intégrait notamment des questions éthiques. Une affiche dédiée à l'alerte éthique a été placée en novembre dans tous les sites France pour rappeler aux collaborateurs l'adresse de la ligne d'alerte éthique.

SSTE

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 newsletters et flash info SSTE locaux en lien avec des événements tels que la Semaine de la santé et de la sécurité au travail ou la Journée mondiale de l'environnement.

Des opérations de communication locales et nationales 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.

Depuis 2019, un plan de communication SSTE a été mis en œuvre avec des campagnes de sensibilisation sur la vigilance partagée et les règles d'or. Le 6 novembre 2020, toutes les équipes ont fait un arrêt d'activité de 30 minutes pour prendre un temps de recul pour analyser leurs difficultés, leurs risques ou leurs accidents SSTE. Les échanges ont permis de trouver des solutions aux risques rencontrés pour les maîtriser et travailler plus sereinement et efficacement. Ce plan est également décliné auprès de nos fournisseurs et sous-traitants que nous mobilisons avec nous dans cette démarche.

Achats

Une newsletter permet de communiquer, mensuellement, à l'ensemble de la population achat, filiales incluses, sur différents sujets d'actualité. En 2019-2020, deux numéros spéciaux ont porté sur l'évaluation des risques fournisseurs, les enjeux de la vigilance et la mise en place d'un nouveau prestataire pour la collecte des documents légaux.

4. Mécanisme d'alerte

Depuis de nombreuses années, Naval Group a mis en place une ligne d'alerte sécurisée et un dispositif de recueil et de traitement des signalements. En 2017, la ligne a été rebaptisée ethics@naval-group.com afin d'être plus accessible au plan international. Cela correspondait également à l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2 ainsi qu'à celle relative au devoir de vigilance.

Cette ligne d'alerte est configurée pour recevoir tous les signalements internes ou externes relevant des champs d'application de ces lois. Plus généralement, elle peut être utilisée lorsqu'une personne est témoin ou a connaissance d'une situation où les comportements sont contraires au référentiel Éthique et RSE.

Cette ligne d'alerte est ouverte à chacun des collaborateurs réguliers et occasionnels, quel que soit leur statut, des entités contrôlées par le groupe en France et à l'international, ainsi qu'à l'ensemble des parties prenantes externes du groupe (clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, etc.). L'utilisation de la ligne sécurisée montre que les collaborateurs des filiales du groupe à l'international connaissent l'existence de cet outil.

L'adresse mail figure sur les sites Internet et intranet de l'entreprise ainsi que dans les référentiels d'éthique et de *compliance* : code d'éthique, code de conduite *compliance* et code de conduite des fournisseurs.

Le groupe a précisé en 2019 les règles de recueil et de traitement des signalements dans une instruction accessible à tous les collaborateurs en français et en anglais sur le *Business Management System* (BMS) du groupe.

Le Comité éthique et responsabilité sociétale (CERSE) constitue un Comité de suivi de l'alerte, qui est en charge d'examiner les signalements reçus sur la ligne Éthique et de piloter les actions y afférentes :

- répond à toute sollicitation communiquée *via* la ligne d'alerte que ce soit pour une simple interrogation ou un signalement ;
- procède aux enquêtes, lorsqu'elles sont décidées pour donner suite aux signalements émis au travers la ligne d'alerte, dans le respect strict des règles de confidentialité ;
- recommande, le cas échéant, les actions et/ou sanctions lorsque des écarts sont constatés avec le référentiel éthique (tel que décrit ci-dessus).

La rédaction d'un guide pratique et juridique pour les enquêteurs est en cours de rédaction afin de renforcer la qualité des procédures d'enquête. Les enquêteurs seront formés à ce guide début 2021.

Un bilan des signalements a été présenté au Comité social et économique central le 18 novembre 2020. Ce bilan inclut notamment les répartitions des signalements par entité, les signalements selon la typologie qui est fondée sur les catégories suivant les 23 cas éthiques décrits dans le Guide pratique des

comportements éthiques de décembre 2018, largement diffusé notamment à l'occasion de la journée annuelle « éthique et anti-corruption » début décembre de chaque année, ainsi que le suivi des signalements et le délai de traitement d'une enquête.

5. Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Gouvernance du Plan de vigilance

En 2020, la stratégie RSE du groupe a été intégrée au Plan stratégique et a été présentée au Conseil d'administration.

Le rôle du Comité éthique et RSE (CERSE), organe de gouvernance interne de l'éthique et de la RSE, a été renforcé. Le CERSE propose la stratégie éthique et RSE du groupe et la fait valider par le Comité exécutif (Comex). Il s'assure de la mise en œuvre de la stratégie pour chaque thématique RSE, avec un objectif de coordination, de complémentarité et de cohérence d'ensemble des actions menées dans le groupe.

Le Comité éthique et RSE est co-présidé par le Secrétaire général et le directeur Stratégie, Partenariats et Affaires institutionnelles. Les membres sont les sponsors des thématiques RSE et le directeur du Programme de transformation. Le Secrétariat du CERSE est assuré par la directrice RSE.

En 2020, le Comité éthique et RSE (CERSE) a entériné la gouvernance de la mise en œuvre de la stratégie RSE, notamment le fonctionnement du CERSE, la nomination des sponsors pour chacune des sept thématiques de la RSE et la nomination des pilotes de chantiers y afférents.

L'un des chantiers RSE est relatif au devoir de vigilance. Le pilote du chantier est la directrice RSE. L'avancement du chantier et le tableau de bord afférent – doit être présenté régulièrement au CERSE.

Indicateurs clefs de performance relatifs au plan de vigilance

Environnement – Indicateurs de performance

Les sites Naval Group font preuve d'une performance environnementale maîtrisée soutenue par le réseau d'experts environnementaux. Les incidents sont remontés, analysés et des actions correctives et préventives sont mises en place.

Les incidents environnementaux ayant un impact temporaire sur l'environnement (niveau 2) sont en décroissance depuis plusieurs années et font l'objet d'une analyse poussée (méthodologie 8D de résolution de problème) pour éviter toute nouvelle survenue.

En termes de performance, le groupe ne déplore aucun accident industriel environnemental grave en 2020 et compte à ce jour cinq événements environnementaux ayant un impact temporaire sur l'environnement [appelé niveau 2] pour un objectif à 3 (voir graphique page 38).

Les événements environnementaux sont suivis en nombre, par site et par domaine impactés. Ceux-ci constituent nos principaux indicateurs de performance.

Les incidents environnementaux sont catégorisés et suivis en nombre :

- constat de situation à risque (CSR) : l'événement aurait pu se produire ;
- événement non significatif : incident sans conséquence, ni sur les collaborateurs ni sur l'environnement, avec peu de potentialité du risque ;
- événement significatif : incident ayant un impact temporaire sur l'environnement et/ou sur les collaborateurs ;
- événement majeur : incident avec une pollution non maîtrisée et/ou l'intervention de moyens extérieurs à Naval Group.

En nature d'impact sur l'environnement : sol, eau, air, déchets, énergie.

En 2020, 51 événements non significatifs ont été recensés sur les sites de Naval Group en France. Tous ont fait l'objet d'actions correctives et préventives mises en place.

Cinq événements significatifs avec un impact temporaire sur l'environnement se sont produits. Ces événements ont fait l'objet d'une analyse 8D poussée.

Performance SSTE

Les performances SSTE de Naval Group sont suivies à travers plusieurs indicateurs. Le nombre d'accidents avec arrêt (AAA), complété par le taux de fréquence 1 (TF1) [taux de fréquence des accidents avec arrêt/million d'heures travaillées] et le taux de gravité (TG) [nombre de journées indemnisées x 1 000/nombre d'heures travaillées].

Résultats Naval Group au 31 décembre 2020 :

- AAA : 118 pour un objectif de 115 (135 AAA en 2019) ;
- TF1 : 5,2 pour un objectif de 5,5 (TF1 de 5,9 en 2019) ;
- TG : 0,14 (TG de 0,13 en 2019).

Ces résultats montrent une diminution du nombre d'AAA et du TF1 (accidents avec arrêts) qui étaient en augmentation en 2019, et une stabilisation du taux de gravité. Le nombre moyen de jours d'arrêt en 2020 par accident de travail est de 24, pour 22 jours en 2019.

Droits humains indicateurs de performance

La bonne efficacité de ces dispositifs se mesure par le nombre de procédures de sanctions engagées en interne ainsi que par les contentieux sur ces thématiques engageant l'entreprise. Un autre indicateur est le suivi des désignations des référents. Ces indicateurs sont suivis en interne.

IV. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

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

IV.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

	Société	Fonction ou mandat
Pierre Éric Pommellet	Naval Group	Président-Directeur général depuis le 24 mars 2020
	Naviris SPA	Directeur
	Groupe Le Télégramme Média	Administrateur
	Association des Anciens de Polytechnique [AX] [association]	Membre du Conseil
	Chantiers de l'Atlantique	Administrateur
Vincent Le Biez	Ministère de l'Économie et des Finances	Directeur de participations en charge du secteur industrie
	Naval Group	Représentant de l'État au Conseil d'administration
	Chantiers de l'Atlantique	Représentant de l'État au Conseil d'administration
Pascal Bouchiat	Thales	Directeur général Finance et Systèmes d'information
	Naval Group	Administrateur
	Thales Alenia Space	Administrateur
	GEMALTO	Administrateur
	Thales Corporate Venture SAS	Administrateur
Nathalie Ravilly	Thales	Vice-Présidente, Stratégie Défense et Développement
	Naval Group	Administratrice
	Telespazio S.p.A	Présidente du Conseil d'administration
	Thales Alenia Space	Administratrice
	Elettronica S.p.A	Administratrice
	Thales Germany	Administratrice
	Onera	Administratrice
Bernard Rézat	Naval Group	Administrateur
Jacques Hardelay	Chantier Naval de Marseille SAS [CNM]	Président
	Naval Group	Administrateur
	GICAN	Administrateur
	UIMM 13	Administrateur
	Club de la Croisière	Administrateur
	Grand port maritime de Marseille [GPMM]	Administrateur

	Société	Fonction ou mandat
Patrice Caine	Thales	Président-Directeur général
	Naval Group	Administrateur
	L'Oréal	Administrateur
	Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) (association)	Président
	France Industrie (association)	Vice-Président
Éveline Spina	Direction générale de l'armement	Directrice des plans, des programmes et du budget
	Naval Group	Administratrice
	Defense conseil international SA	Administratrice
Laurent Chagnas	Naval Group	Secrétaire domaine technique et administratif
	Naval Group	Administrateur
Olivier Ménard	Naval Group	Attaché à la RH
	Naval Group	Administrateur
	Fédération métallurgie CFE CGC	Délégué National Emploi Formation
Béatrice Unia	Naval Group	Business développeur
	Naval Group	Administratrice
Tony Lecorps	Naval Group	Référent technique emménagement
	Naval Group	Administrateur
Yvon Velly	Naval Group	Attaché à la RH
	Naval Group	Administrateur
Didier Chavrier	Naval Group	Responsable de service intégration fonctionnelle
	Naval Group	Administrateur
	SCI Casacha	Gérant
François Geleznikoff	Naval Group	Administrateur (depuis le 24 mars 2020)
Geneviève Mouillerat	Concertation pour l'Innovation technologique dans le domaine des Énergies [CITEPH]	Présidente
	Conseil scientifique de Principia	Présidente
	Naval Group	Administratrice (depuis le 24 mars 2020)
	EVOLEN	Administratrice (depuis le 8 décembre 2020)
Gwenaëlle de La Raudière	AIRBUS	Directrice du Contrôle de gestion groupe
	Naval Group	Administratrice (depuis le 24 mars 2020)

	Société	Fonction ou mandat
Valérie Champagne	RTE	Membre du directoire de RTE – DGA Finances et Achats jusqu'au 31 août 2020
	Naval Group	Directrice Filiales et Participations, depuis le 1 ^{er} septembre 2020
	UGAP (Union des groupements d'achats publics)	Administratrice (depuis le 24 mars 2020)
	FDPITMA – Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin	Administratrice et membre du Comité des risques
	SFTRF – Société française du tunnel routier du Fréjus	Administratrice
	Cirteus	Administratrice et Présidente du Comité d'audit
	RTE-Immo	Présidente (filiale à 100 % de RTE)
	IFA2 (joint-venture détenue à 50/50 par RTE et National Grid)	Présidente (filiale à 100 % de RTE)
		Administratrice

ADMINISTRATEURS DONT LE MANDAT AU SEIN DE NAVAL GROUP A PRIS FIN PENDANT L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

	Société	Fonction ou mandat
Hervé Guillou	Naval Group	Président-Directeur général (jusqu'au 23 mars 2020)
	BE MAURIC	Membre du Conseil de surveillance
	SNEF	Administrateur
	Compagnie maritime d'expertises – Comex	Administrateur
	Les Chantiers de l'Atlantique	Administrateur
	GICAN	Président
	3 CAP ADVISOR	Président (depuis le 1 ^{er} avril 2020)
	ORTEC	Administrateur (depuis le 1 ^{er} avril 2020)
Gabrielle Gauthey	TOTAL	Directrice <i>Carbon Neutrality Businesses</i>
	Naval Group	Administratrice (jusqu'au 24 mars 2020)
	GECINA	Administratrice – Présidente du Comité d'audit
	RADIALL	Membre du Conseil de surveillance
	GFI Informatique	Membre du Conseil d'administration
	Greenflex (entreprise 100 % Total)	Présidente
Sophie Mantel	DDFIP des Hauts-de-Seine	Responsable du pôle gestion publique
	Naval Group	Administratrice (jusqu'au 24 mars 2020)
Luc Rémont	Schneider Electric Industries SAS	Directeur général des Opérations internationales
	Naval Group	Administrateur (jusqu'au 24 mars 2020)
	Worldline (anciennement Atos Worldline)	Administrateur
Sandra Lagumina	Meridiam	COO Asset Management
	Naval Group	Administratrice (jusqu'au 24 mars 2020)
	FNAC Darty	Administratrice
	FNSP	Administratrice
	FMSH	Administratrice
	CNMDP	Présidente
	SpaceAble	Administratrice
	AFM	Présidente
	Conseil de surveillance des Investissements d'avenir	Membre
	Autorité de la concurrence	Membre

IV.2. LISTE DES CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN DIRIGEANT OU UN ACTIONNAIRE SIGNIFICATIF DE LA SOCIÉTÉ NAVAL GROUP D'UNE PART ET UNE FILIALE DE CETTE DERNIÈRE D'AUTRE PART (HORS CONVENTIONS COURANTES CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES)

Néant.

IV.3. LISTE DES DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS OBTENUES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DANS LE CADRE DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2

Néant.

IV.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 1

PROPOSITION D’AFFECTATION DU RÉSULTAT DE NAVAL GROUP SA CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

L’Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Conseil d’administration, décide d’affecter la perte de l’exercice clos le 31 décembre 2020 s’élevant à (56 260 957,21) euros en intégralité au poste « Report à nouveau » qui serait ainsi porté de 235 011 705,71 euros à 178 750 748,50 euros.

Annexe 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 2 mars 2021.

CONVENTIONS SIGNÉES ANTÉRIEUREMENT ET DONT L’EXÉCUTION S’EST POURSUIVIE PENDANT L’EXERCICE 2020

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES SIGNÉES EN 2018 ET APPROUVÉES PAR LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
Naval Group et l’État	Pacte d’actionnaires de la société les Chantiers de l’Atlantique (Anciennement STX France) <i>Approuvé par le Conseil d’administration le 17 juillet 2018</i>	18/07/2018 [prenant effet le 1 ^{er} août 2018]
Naval Group, l’État et COFIPME en présence de la société les Chantiers de l’Atlantique	Pacte d’actionnaires de la société les Chantiers de l’Atlantique (anciennement STX France) <i>Approuvé par le Conseil d’administration le 17 juillet 2018</i>	18/07/2018 [prenant effet le 1 ^{er} août 2018]

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/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/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 2004 ET APPROUVÉES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Parties au contrat	Objet du contrat	Date de signature
DCNS/Thales	Accord régissant les relations de DCNS et Thales [et Armaris jusqu'à son absorption par DCNS le 30 septembre 2009] dans l'hypothèse où l'engagement de solidarité souscrit par Thales vis-à-vis de Finmeccanica dans le cadre de l'accord d'actionnaires de la société Eurosynav 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

Comptes consolidés



I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL P. 66

II. BILAN CONSOLIDÉ P. 68

III. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS P. 70

**IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE
CONSOLIDÉS** P. 71

V. NOTES ANNEXES P. 73

**VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES SUR LES COMPTES
CONSOLIDÉS** P. 105

**VII. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS
INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION
CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE** P. 108

ANNEXE 1 INFORMATIONS
CONSIDÉRÉES COMME ÉTANT
LES PLUS IMPORTANTES P. 111



Exercice clos le 31 décembre 2020

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

I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

État du compte de résultat consolidé

	Notes	2020	2019
Chiffre d'affaires	2.1	3 323,0	3 712,1
Coût des ventes	2.2	(2 975,4)	(3 073,7)
Frais de recherche et développement	2.2.2	(65,5)	(89,5)
Frais commerciaux		(103,4)	(121,6)
Frais généraux et administratifs		(126,0)	(159,0)
Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation	2.2	52,7	268,3
Amortissement des actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises		(0,7)	(0,7)
Résultat opération courant		52,0	267,6
Autres produits opérationnels	2.2.4	5,4	6,4
Autres charges opérationnelles	2.2.5	(2,8)	(11,4)
Résultat opérationnel avant résultat net des sociétés mises en équivalence		54,6	262,6
Résultat net des sociétés mises en équivalence	3.3	16,4	11,6
Résultat opérationnel après résultat net des sociétés mises en équivalence		71,0	274,2
Charge d'intérêt sur contrat IFRS 16	2.3	(1,2)	(1,2)
Produits des placements financiers	2.3	6,3	7,8
Autres produits financiers	2.3.1	26,0	12,1
Autres charges financières	2.3.2	(32,2)	(22,0)
Résultat financier	2.3	(1,1)	(3,3)
Impôt sur le résultat	2.4	(12,4)	(88,1)
Résultat de la période		57,5	182,8
dont part du groupe		62,3	188,2
dont part non contrôlée		(4,8)	(5,4)
Résultat par action ordinaire et résultat dilué par action ordinaire <i>(en euros)</i>	2.5	0,56	1,69

État du résultat global

	2020	2019
Résultat net de la période	57,5	182,8
<i>Éléments recyclables en compte de résultat</i>	1,1	[1,8]
Variations de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	1,1	[1,8]
<i>Éléments non recyclables en compte de résultat</i>	[0,4]	[18,5]
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	[1,9]	[0,4]
Variation des écarts actuariels	1,5	[18,1]
Produits et charges comptabilisés en capitaux, avant impôts	0,7	[20,3]
Impôt comptabilisé directement en capitaux propres	[0,4]	9,9
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	0,3	[10,4]
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ	57,8	172,4
dont part du groupe	62,6	177,8
dont part non contrôlée	[4,8]	[5,4]

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 Amortisation* ou résultat opérationnel ajusté) correspond au résultat d'exploitation hors amortissement des écarts d'acquisition.

	2020	2019
Résultat opérationnel courant avant amortissement des écarts d'évaluation	52,7	268,3
Quote-part de résultat opérationnel des SME	20,5	18,6
Autres produits opérationnels	5,4	6,4
Autres charges opérationnelles	[2,8]	[11,4]
EBITA	75,8	282,0

II. BILAN CONSOLIDÉ

Actif

	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Écart d'acquisition	3.2	382,8	382,8
Immobilisations incorporelles	3.1	72,6	80,6
Droits d'utilisation	3.1	119,6	84,6
Immobilisations corporelles	3.1	602,4	560,0
Titres mis en équivalence	3.3	100,2	90,3
Actifs financiers non courants	4.1	427,9	343,1
Autres actifs non courants		0,3	1,1
Impôts différés actifs	2.4	243,1	241,3
Actif non courant		1 948,9	1 783,8
Stocks et en-cours	3.4	423,7	415,1
Actifs sur contrats	3.9	549,2	364,4
Clients	3.5	524,5	519,1
Avances et acomptes versés		1 140,6	1 039,1
Actifs financiers courants	4.1	1,1	235,3
Créance d'impôt courant		73,7	1,1
Autres créances	3.5	433,0	294,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.2	1 260,3	1 683,5
Actif courant		4 406,1	4 551,6
TOTAL ACTIF		6 355,0	6 335,4

Passif

	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital		563,0	563,0
Primes		18,4	18,4
Actions propres		(81,4)	(81,9)
Réévaluation des instruments financiers		(0,2)	2,7
Écarts de conversion		(9,2)	(7,0)
Écart actuariel		(23,6)	(23,3)
Autres réserves, part du groupe		572,1	514,3
Résultat consolidé, part du groupe		62,3	188,2
Capitaux propres, part du groupe		1 101,4	1 174,5
Intérêts ne conférant pas le contrôle		0,5	16,6
Capitaux propres	3.6	1 101,9	1 191,1
Provisions non courantes	3.7	208,7	208,3
Passifs financiers non courants	4.1	48,8	52,9
Dette de loyers IFRS 16 non courante	4.1	98,2	65,7
Autres passifs		2,7	1,0
Impôts différés passifs	2.4	3,5	4,3
Passif non courant		361,9	332,1
Provisions courantes	3.7	575,1	667,5
Passifs financiers courants	4.1	383,8	27,8
Dette de loyers IFRS 16 courante	4.1	22,6	19,4
Passifs sur contrats	3.9	1 898,9	2 193,7
Fournisseurs	3.8	1 275,6	1 187,1
Dette d'impôt courant		19,5	48,7
Autres dettes	3.8	715,7	667,7
Passif courant		4 891,2	4 811,9
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		6 355,0	6 335,3

III. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	Nombre d'actions	Capital	Primes	Autres réserves ⁽¹⁾	Actions propres	Réévaluation des actifs et passifs financiers	Couverture des flux de trésorerie	Écarts de conversion ⁽²⁾	Écarts actuariels	Capitaux propres, part du groupe	Part non contrôlée	Capitaux propres
1^{er} janvier 2019	55 728 815	563,0	18,4	588,3	[79,2]	3,9	0,8	[2,9]	[15,0]	1 077,3	21,9	1 099,2
Résultat net global consolidé			-	188,2	-	-	[1,8]	[0,4]	[8,2]	177,8	[5,4]	172,4
Distribution			-	[87,4]	-	-	-	-	-	[87,4]	-	[87,4]
Actions propres ⁽³⁾	84 925			3,8	[3,8]					-		-
Autres		-	-	9,7	1,1	-	[0,2]	[3,7]	[0,1]	6,8	0,1	6,9
31 décembre 2019	55 813 740	563,0	18,4	702,6	[81,9]	3,9	[1,2]	[7,0]	[23,3]	1 174,5	16,6	1 191,1
Résultat net global consolidé			-	62,3	-	-	1,2	[1,9]	1,0	62,6	[4,8]	57,8
Distribution			-	[94,2] ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	[94,2]	-	[94,2]
Actions propres ⁽³⁾	[34 492]			1,3	[1,8]					[0,5]		[0,5]
Autres		-	-	[3,0]	2,3	[4,1]	-	-	[1,5]	[6,3]	[0,1]	[6,4]
Transaction avec les minoritaires ⁽⁵⁾	-	-	-	[34,6]	-	-	-	[0,3]	0,2	[34,7]	[11,2]	[45,9]
31 décembre 2020	55 779 248	563,0	18,4	634,4	[81,4]	[0,2]	-	[9,2]	[23,6]	1 101,4	0,5	1 101,9

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

[2] Pour la liste des devises utilisées (voir note 3.6.5).

[3] Le poste des « Actions propres » inclut les actions propres possédées par le groupe et celles pour lesquelles les détenteurs possèdent une option de vente à Naval Group.

[4] La distribution de dividendes d'un montant de [94,2] millions d'euros s'est répartie comme suit :

- l'État français : [76,7] millions d'euros ;
- Thales : [16,5] millions d'euros.

[5] Le groupe a racheté les parts minoritaires de Naval Energies en date du 3 décembre et détient 100 % de l'entité.

IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

	2020	2019
Résultat net de la période	57,5	182,8
Charges/(produits) à réintégrer :		
Dotations/(reprises) nettes aux amortissements	120,1	103,1
Dotations/(reprises) nettes aux provisions	(58,8)	67,3
Dotations/(reprises) nettes aux dépréciations d'actifs	(23,2)	5,4
Variation de juste valeur des instruments financiers	(5,7)	(7,5)
Résultats de cession	8,6	20,6
Variation de la dette ORS	-	3,8
Charge/(produit) d'impôt	12,4	88,1
Résultat des sociétés mises en équivalence	(16,4)	(11,6)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	7,4	13,0
Autres dividendes reçus (reclassés en investissements nets financiers)	(0,7)	(1,1)
Coût de l'endettement financier	1,8	1,7
Capacité d'autofinancement	102,9	465,6
Variation du besoin en fonds de roulement	(606,5)	(420,4)
Impôt remboursé/(payé)	(119,7)	26,1
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(623,3)	71,3
Incidence des variations de périmètre	(46,0)	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(131,8)	(139,8)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	1,2	0,6
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise/entrée de périmètre	(2,2)	(6,2)
Variation des prêts et avances consentis	16,3	(6,4)
Investissements nets d'exploitation	(162,5)	(151,8)
Diminution/(augmentation) des titres de placement ⁽¹⁾	152,4	(108,9)
Diminution/(augmentation) des prêts financiers	(0,1)	1,1
Investissements nets financiers	152,3	(107,8)
Flux de trésorerie liés aux investissements	(10,2)	(259,6)
Augmentation de capital – part des intérêts ne conférant pas le contrôle	(2,5)	0,2
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(94,2)	(87,4)
Vente/(achat) d'actions propres	0,1	(3,9)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(96,6)	(91,1)
Augmentation des passifs financiers	262,4	13,3
Diminution des passifs financiers	69,5	(6,5)
Remboursement de la dette de loyers IFRS 16	(22,7)	(20,6)
Variation nette des passifs financiers	309,2	(13,8)
Flux de trésorerie liés aux financements	212,6	(104,9)
Variation nette de la trésorerie	(420,9)	(293,2)
Trésorerie nette à l'ouverture	1 683,5	1 976,4
Variation de la trésorerie	(420,9)	(293,2)
Effets des variations de change/Juste valeur	(2,2)	0,2
Trésorerie nette à la clôture	1 260,3	1 683,5

(1) Conformément à la note 1.4.16, l'investissement dans des titres de placement comprend principalement la variation des certificats de dépôts, comptes à terme, bons à moyen terme négociables à échéance à l'origine supérieure à trois mois.

La trésorerie nette, majorée des titres de placement comptabilisés en autres actifs financiers conformément à la note 1.4.16, s'élève à 1 625,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 193,7 millions d'euros au 31 décembre 2019) et se décompose comme suit :

	31/12/2020	31/12/2019
Titres de placements non courants	365,0	275,2
Titres de placements courants	-	235,0
Trésorerie nette	1 260,3	1 683,5
TOTAL	1 625,3	2 193,7

V. Notes annexes



NOTE 1. RÈGLES, MÉTHODES
ET PÉRIMÈTRE [P. 74](#)

NOTE 2. COMPTE DE RÉSULTAT [P. 83](#)

NOTE 3. ACTIFS ET PASSIFS
D'EXPLOITATION [P. 87](#)

NOTE 4. ACTIFS ET PASSIFS
FINANCIERS [P. 95](#)

NOTE 5. AUTRES INFORMATIONS [P. 100](#)

NOTE 1. RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

1.1. EXAMEN DES COMPTES ET FAITS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE

Les présents comptes consolidés de Naval Group, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 2 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra en avril 2021.

L'exercice 2020 a été principalement marqué par la crise sanitaire ainsi que par les événements majeurs suivants :

- plus de 3 milliards de prises de commandes ;
- un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,3 milliards impacté notamment par la crise sanitaire ;
- des réussites opérationnelles avec notamment la livraison du *Suffren* à Toulon, la mise à flot de la *FREMM Lorraine* à Lorient, ainsi que la mise à flot de l'*Humaitá* du programme brésilien Prosub.

Le groupe a racheté les parts minoritaires de Naval Energies en date du 3 décembre et détient 100 % de l'entité.

1.2. IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR L'ACTIVITÉ ET LE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2020

L'environnement de l'année 2020 a été profondément modifié par la pandémie de Covid-19. Face à la crise sanitaire actuelle, a été mise en place une organisation du travail spécifique qui veille au respect strict des règles d'hygiène et de sécurité renforcées durant cette période. Depuis le mois de mars, le groupe a engagé des actions visant à limiter les impacts défavorables de la crise sanitaire.

Ainsi, l'impact global sur le chiffre d'affaires et les surcoûts liés à cette crise ont été en partie compensés par des économies (dépenses internes, frais de déplacements) mais impactent négativement le résultat opérationnel courant de l'exercice 2020.

Le groupe a procédé à l'évaluation, sur les programmes concernés, des coûts encourus et jugés non efficaces en raison des contraintes de confinement. Ces coûts ont essentiellement concerné les heures de management de projet des programmes ralentis au plan industriel.

Ces coûts ont été identifiés sur la base des personnes concernées et des périodes d'arrêt de leur programme. Ces coûts ont également été comparés à la différence entre l'avancement physique et l'avancement financier de chaque projet.

Ces coûts ne participant pas à l'avancement physique des projets, ils ont été retraités des coûts encourus des programmes, sans impact sur les données à terminaison.

Par ailleurs, le groupe n'a pas identifié de risque de défaillance majeure parmi ses clients et, à ce titre, n'a pas comptabilisé de dépréciations complémentaires significatives pour pertes attendues sur ses créances. De plus, la crise sanitaire n'a entraîné aucune modification ou renégociation substantielle qui aurait pu avoir des effets significatifs sur les comptes consolidés.

Les *impairments tests* ont fait l'objet d'une attention particulière et ont été réalisés dans le contexte de la crise sanitaire. Aucune perte de valeur n'a été constatée à ce titre dans les comptes. De plus, le groupe n'a pas eu recours aux dispositifs de financement garantis accordés par certains États.

1.3. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Naval Group est un leader mondial du naval de défense. 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, le groupe, à travers sa filiale Naval Energies, propose un large panel de solutions dans les énergies marines 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.

1.4. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.4.1. 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 par l'Union européenne au 31 décembre 2020.

Les règles et méthodes comptables sont identiques à celles appliquées dans les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

1.4.2. 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 à la suite de l'application des normes IFRS 10, 11 et 12 depuis le du 1^{er} janvier 2014.

Les sociétés sur lesquelles 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.

1.4.3. 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 à l'avancement et provisions y afférentes [notes 2.1, 3.5, 3.8]

Le chiffre d'affaires et la marge brute des contrats à l'avancement sont comptabilisés au moyen de la méthode de l'avancement par les coûts en constatant les produits au fur et à mesure de la progression de l'exécution du contrat évaluée sur la base des coûts engagés. Lorsque la revue du programme laisse apparaître une marge brute négative, la perte relative aux travaux non encore exécutés est immédiatement constatée en provision pour l'ensemble du contrat concerné.

Le chiffre d'affaires et la marge sont ainsi comptabilisés à partir d'une estimation des revenus 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 fondées sur la prise en compte des derniers indices connus ou raisonnablement estimés [taux horaires et indices de révision de prix contractuels] pour la détermination du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison. Ainsi, à l'aide de méthodes statistiques, le groupe est amené à déterminer l'impact probable 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 probables 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 par des retards engendrés par des événements ou des situations imprévus.

Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés (note 3.7.1)

L'évaluation par le groupe des actifs et passifs afférents aux régimes à prestations définies [indemnités de fin de carrière, médailles du travail, compte épargne temps senior, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 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'avèreraient 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 3.1 et 3.2]

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 4.1)

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, fondés 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 3.5)

Une estimation des risques sur encaissements fondée sur des renseignements commerciaux est mise en œuvre afin de déterminer un éventuel besoin de 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 [voir note 3.7]. Les incertitudes éventuelles relatives aux litiges en cours sont décrites dans la note 5.3.2.

1.4.4. 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.

1.4.5. 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 riyal saoudien (SAR), de la livre égyptienne (EGP) et du peso chilien (CLP) obtenus sur le site <http://fr.exchange-rates.org>.

1.4.6. 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 ils sont exclus de la relation de couverture.

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

1.4.7. 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.

Conformément à la note 3.9, les actifs et passifs sur contrats sont présentés dans le bilan consolidé en actifs et passifs courants, sans distinction entre la part à moins d'un an et la part à plus d'un an.

1.4.8. 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 1.4.13. 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 1.4.12. 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 comptabilisé 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.

1.4.9. 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.

1.4.10. 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 fondée sur des valeurs de marché. En l'absence de marché actif, les approches établies 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 au maximum après la date d'acquisition.

Les écarts d'acquisition positifs sont portés au bilan en immobilisations incorporelles. Conformément à la note 1.4.8, 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.

1.4.11. 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. La durée correspond à l'engagement du contrat.

La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat. En cas d'option de renouvellement, le groupe a déterminé le caractère raisonnablement certain d'exercice de celle-ci en fonction notamment de la facilité de remplacement et de l'importance critique du bien loué.

Les contrats de location du groupe concernent principalement des biens immobiliers.

Le groupe utilise les exemptions suivantes permises par la norme :

- exclusion des contrats de location de courte durée (durée inférieure à 12 mois) ;
- exclusion des contrats dont le bien sous-jacent est de faible valeur (valeur unitaire à neuf inférieure à 5 000 dollars américains).

Le groupe a utilisé des taux d'actualisation correspondant au taux de financement marginal de chaque preneur pour une maturation correspondant à la durée de l'engagement. Le taux d'actualisation moyen pondéré utilisé pour évaluer la dette de loyer au 31 décembre 2020 est de 1,11 %.

1.4.12. Dépréciation des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36 – Dépréciation d’actifs, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès l’apparition d’indices de perte de valeur et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, qui sont essentiellement des écarts d’acquisition.

Les écarts d’acquisition sont ventilés par unités génératrices de trésorerie [UGT] qui correspondent à des ensembles homogènes générant des flux de trésorerie identifiables.

Le test consiste à comparer la valeur nette comptable d’un actif ou d’un groupe d’actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur et la valeur d’utilité. La valeur d’utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l’utilisation du bien.

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.

Les UGT suivies par le groupe sont les suivantes :

- constructions neuves [CN] ;
- services [SER] ;
- armes sous-marines [ASM] ;
- Australie [AFS].

1.4.13. 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].

Les dépréciations des stocks sont composées :

- d’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 ;
- d’une dépréciation pour rotation lente lorsque la quantité en stocks est supérieure à la quantité consommée sur les 24 derniers mois.

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.

1.4.14. Revenus

Les principes de reconnaissance du chiffre d’affaires pour le groupe sont les suivants :

Segmentation des contrats en obligations de performance (OP)

Un contrat peut inclure plusieurs promesses de transférer des biens et services à un client. Si, selon les pratiques comptables historiques de Naval Group, un ensemble de biens et de services promis en vertu d’un contrat était généralement regroupé sous une seule affaire comptable, il arrive en fait qu’un contrat puisse être fractionné en plusieurs OP.

Lorsque ces biens et services sont considérés comme distincts au sein d’un même contrat, ils sont alors traités comme différentes OP devant être comptabilisées séparément :

- chaque OP supporte sa propre part de CA, de coûts et sa propre marge ;
- la méthode de reconnaissance du CA [et des coûts correspondants] est déterminée et enregistrée séparément pour chaque OP.

Affectation du prix de transaction aux OP du contrat

L’objectif de cette affectation est d’apprécier le montant de la contrepartie de Naval Group en échange du transfert des biens ou des services promis à chaque OP. Cette étape n’est donc applicable/pertinente que lorsqu’un même contrat comprend plusieurs OP.

Dans la plupart des cas, lorsque le prix de vente est ventilé en plusieurs lots dans le contrat qui correspondent ou peuvent se rapporter aux OP, Naval Group s’attend à ce que les équipes chargées du projet affectent le prix de transaction contractuel à chaque OP.

Lorsqu’il n’est pas possible de ventiler le prix ou que des indications objectives montrent que la ventilation ne représente pas fidèlement l’affectation du prix de vente aux OP du contrat, la ventilation du prix de transaction est établie sur les prix de vente individuels.

Les éléments variables inclus dans le prix de vente du contrat ne sont pris en compte que s’il est hautement probable que la levée ultérieure des incertitudes entourant l’élément variable ne conduira pas à une réduction significative du chiffre d’affaires anticipé ou déjà reconnu.

Les pénalités de retard ou relatives à la mauvaise exécution d’une obligation de prestation sont prises en compte dans l’analyse à terminaison de chaque OP et comptabilisées en réduction des revenus.

Les avenants contractuels négociés avec des clients ne sont inclus dans le prix de vente que lorsqu’ils deviennent juridiquement exécutoires.

Reconnaissance du chiffre d’affaires [CA]

Le CA est reconnu à mesure que chaque OP associée est satisfaite, c’est-à-dire lorsque le client acquiert le contrôle du bien ou du service promis. Le contrôle par le client inclut la capacité à empêcher d’autres entités de décider de l’utilisation de l’actif et d’en tirer des avantages.

Le transfert du contrôle des biens au client est progressif, le chiffre d'affaires correspondant étant alors reconnu à l'avancement, lorsqu'il peut être démontré que :

- le bien vendu n'a pas d'usage alternatif ;
- le groupe dispose d'un droit irrévocable à paiement au titre des travaux réalisés à date [correspondants aux coûts encourus à date, plus une marge raisonnable], en cas de résiliation pour une raison autre qu'un défaut de performance de Naval Group.

Le client reste propriétaire de l'actif sur lequel Naval Group réalise des opérations de maintenance, généralement dans le cas des contrats de maintien en condition opérationnelle.

Le client reste propriétaire de l'actif sur lequel Naval Group réalise des opérations de rénovation, notamment dans le cas de certains contrats de la direction Services de Naval Group.

Le chiffre d'affaires relatif aux contrats de services est généralement reconnu selon l'avancement des prestations, le client bénéficiant de ces services au fur et à mesure qu'ils sont rendus par Naval Group.

Pour quelques contrats non significatifs qui ne sont pas traités selon la méthode à l'avancement, c'est la méthode de l'achèvement qui est appliquée. La méthode de l'achèvement consiste à ne comptabiliser le chiffre d'affaires et la marge du contrat qu'au terme de l'opération prévue au contrat.

La notion d'achèvement retenue pour l'arrêté des comptes est celle de l'achèvement technique des programmes.

Méthode de mesure de l'avancement

La méthode d'avancement retenue par le groupe est généralement la méthode de l'avancement des dépenses : le chiffre d'affaires est reconnu sur la base des coûts encourus à date, rapportés à l'ensemble des coûts attendus à terminaison.

Reconnaissance de la marge

Les frais d'offres sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont encourus, au sein de la ligne « frais commerciaux ». Ils sont donc exclus de la marge du contrat.

Toute perte probable sur un contrat est provisionnée intégralement dès qu'elle est connue.

Carnet de commandes

Seuls les contrats fermes, notifiés par le client et en vigueur rentrent dans le carnet de commandes de Naval Group. Les tranches conditionnelles, options et avenants à forte probabilité ne font pas partie du carnet de commandes tant qu'ils ne sont pas notifiés.

Au 31 décembre 2020, le carnet de commandes du groupe s'élève à 15,2 milliards d'euros. Son écoulement prévisionnel s'établit comme suit : 23 % en 2021, 20 % en 2022, 15 % en 2023, 12 % en 2024 et 30 % au-delà.

Traitement des pertes à terminaison (PAT)

La perte à terminaison n'est pas considérée au niveau de l'obligation 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 » déficitaire. 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 du 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 du contrat.

1.4.15. 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.

1.4.16. 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 organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), des certificats de dépôts, des comptes à terme dotés d'une option de sortie et des produits de taux dont l'échéance initiale est inférieure à trois mois.

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

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

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

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

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

1.4.17. 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 ;
- les écarts actuariels sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » [non recyclable dans le compte de résultat] ;
- 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 avril 2017, complété de ses avenants.

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 congé, lui permettant d'anticiper son départ en retraite.

Chaque salarié peut déposer sur son compte épargne temps (CET) jusqu'à 10 jours de congé par an sur ce dispositif, avec un maximum de 130 jours au total.

1.4.18. Offre réservée aux salariés (ORS) et Plan d'actionnariat collectif (PAC)

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 (ORS) du groupe pour acquérir des actions de Naval Group.

Dans le cadre d'une mise en place d'un plan d'actionnariat collectif (PAC) en 2019, des actions de Naval Group SA ont été acquises par les bénéficiaires du plan qui les ont immédiatement apportées au compartiment 2019 du FCPE Actions Naval Group créé à cet effet.

Ces offres ont été assimilées à des paiements fondés sur des actions qui se dénoueront en trésorerie. Le groupe 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, voir note 3.6.6.

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.

1.4.19. 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 32,02 % à 25,83 % (programmée entre 2021 et 2022) implique une réévaluation du stock d'impôt différé. Les incidences de cette baisse sont prises en compte en résultat sur la base du calendrier de retournement des différences temporaires.

1.4.20. 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.

1.5. VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE

Au 31 décembre 2020, le périmètre de consolidation, constitué des filiales consolidées par intégration globale et par mise en équivalence s'établit comme suit.

[en pourcentages]	Pays	Contrôle au 31/12/2020	Intérêts au 31/12/2020	Contrôle au 31/12/2019	Intérêts au 31/12/2019
Société mère					
Naval Group SA	France				
Contrôle exclusif					
Alexandria Naval for Maintenance & Industry	Égypte	100	100	100	100
Armaris Quater SAS	France	100	100	100	100
Armaris Sixt 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 ^[1]	France	100	100	60	60
Naval Group Far East PTE Ltd	Singapour	100	100	100	100
Naval Group India PTE Ltd	Inde	100	100	100	100
Naval Group Malaysia	Malaisie	100	100	100	100
Naval Group Participations	France	100	100	100	100
Naval Group Support SAS	France	100	100	100	100
MO PA2 SAS	France	100	100	100	100
Sirehna SA	France	100	100	100	100
Naval Group BR Sistemas de Defesa	Brésil	100	100	100	100
Prosin	Brésil	100	100	100	100
DCNS Energia Marina Spa	Chili	75	75	75	44
Naval Group Australia Pty Ltd	Australie	100	100	100	100
DCNS Zamil	Arabie saoudite	55	55	55	55
Naval Group Arabia ^[2]	Arabie saoudite	100	100	-	-
Naval Group Pacific Pty Ltd ^[2]	Australie	100	100	-	-
Naval Group Belgium	Belgique	100	100	100	100
Influence notable					
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD	Malaisie	40	40	40	40
Défense Environnement Services SAS	France	49	49	49	49
Naviris Maison Mère ^[3]	Italie	50	50	-	-
Itaguaí Construções Navais SA	Brésil	41	41	41	41
Kership SAS	France	45	45	45	45
Principia SAS ^[4]	France	-	-	33	33
TechnicAtome	France	20	20	20	20

[1] Acquisition des titres minoritaires de Naval Energies en décembre 2020

[2] Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale depuis 2020.

[3] Société créée en janvier 2020.

[4] Société cédée en juillet 2020.

NOTE 2. COMPTE DE RÉSULTAT

2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires réalisé par le groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élève à 3 323,0 millions d'euros [3 712,1 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019].

La part de ce chiffre d'affaires réalisée en France est de 2 320,7 millions d'euros [2 627,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019].

	2020	2019
Contrats de construction et contrats de maintenance	3 205,3	3 540,9
Autres ventes de biens et de services	117,7	171,2
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 323,0	3 712,1

2.2. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le coût des ventes pour un montant de 2 975,4 millions d'euros au 31 décembre 2020, est constitué de frais d'achats et de frais de personnel (voir note 2.2.1)

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

	2020	2019
Salaires et traitements (charges sociales comprises) des personnels propres	[1 089,6]	[1 081,6]
Charges de retraites et autres avantages à long terme	[9,4]	[2,6]
Mise à disposition de personnels par l'État	[150,3]	[171,4]
Autres	[31,0]	[16,5]
TOTAL	[1 280,3]	[1 272,1]

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

	2020	2019
Cadres	7 214	6 699
Agents de maîtrise et techniciens	4 677	4 387
Ouvriers et employés	3 072	3 028
Total sociétés françaises intégrées globalement	14 964	14 188
Autres sociétés intégrées du groupe	500	373
TOTAL EFFECTIFS	15 464	14 561
Dont personnel mis à disposition de l'entreprise	2022	2 272

2.2.2. Frais de recherche et développement

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les frais de recherche et développement nets de CIR se sont élevés à 31,5 millions d'euros (89,5 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Ces frais de recherche et développement correspondent aux frais de recherche et développement nets encourus par le groupe. [voir note 1.4.9].

2.2.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, dans le cadre de leur mission d'audit légal, les honoraires du collège des Commissaires aux Comptes se sont élevés à 1,5 million d'euros pour l'ensemble du groupe.

2.2.4. Autres produits opérationnels

	2020	2019
Plan de compétitivité/restructuration	2,8	4,3
Autres ⁽¹⁾	2,6	2,1
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	5,4	6,4

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2020, le montant correspond pour 1,4 million au boni de déconsolidation de la société Principia.

Au 31 décembre 2019, le montant correspondait pour 1,5 million à une reprise de provisions concernant une caution pour un bâtiment situé à Cherbourg.

2.2.5. Autres charges opérationnelles

	2020	2019
Plan de compétitivité/restructuration	(2,8)	(2,7)
Autres ⁽¹⁾	(0,0)	(8,6)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(2,8)	(11,4)

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2019, le montant correspondait principalement au coût des actions gratuites attribuées dans le cadre du PAC 2019.

2.3. RÉSULTAT FINANCIER

Le produit des placements financiers correspond aux intérêts reçus par le groupe sur ses placements de trésorerie à hauteur de 6,3 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (7,8 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

Les charges d'intérêts concernant les contrats IFRS 16 sont de (1,2) million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (contre (1,2) million d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

2.3.1. Autres produits financiers

	2020	2019
Variation de juste valeur des instruments financiers [change et options à terme]	0,9	0,0
Variation de juste valeur des placements financiers	0,0	0,8
Dividendes reçus	0,7	1,1
Intérêts moratoires clients	1,5	1,3
Gain de change	10,7	7,1
Reprise de dépréciations d'actifs financiers	5,3	1,0
Revenus des équivalents de trésorerie	0,3	0,7
Autres produits	6,6	0,1
AUTRES PRODUITS FINANCIERS	26,0	12,1

2.3.2. Autres charges financières

	2020	2019
Variation de la dette ORS	[0,3]	[3,7]
Intérêts moratoires fournisseurs	[0,2]	[0,8]
Perte de change	[12,6]	[10,1]
Dotations de dépréciation sur provisions avantages à long terme	[2,8]	[6,3]
Dotations de dépréciation d'actifs financiers/Provisions	[12,0]	[0,1]
Intérêts sur emprunts	[0,5]	[0,5]
Charges nettes sur cession de VMP	0,0	[0,3]
Autres charges	[3,8]	[0,2]
AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	[32,2]	[22,0]

2.4. IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

2.4.1. Analyse de la charge d'impôt

	2020	2019
Impôt courant	[15,8]	[102,9]
Variation d'impôts différés	3,4	14,8
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	[12,4]	[88,1]

La variation d'impôts différés comprend une charge de [6,1] millions d'euros correspondant à la prise en compte de la baisse future du taux d'impôt courant sur l'ensemble des différences temporaires (et notamment actives) du groupe (contre 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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

	2020	2019
Résultat net de l'exercice	57,5	182,8
Impôt sur le résultat	[12,4]	[88,1]
Résultat opérationnel net des sociétés mises en équivalence	16,4	11,6
Résultat avant impôt	53,5	259,3
Taux d'impôt théorique groupe	32,02 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	[17,1]	[89,3]
Neutralisation du CIR dans l'EBITA ^[1]	10,1	11,1
Baisse du taux d'IS ^[2]	[6,1]	[2,2]
Impôt différé non activé ^[3]	[3,0]	[6,4]
Écart de taux d'IS sur résultat étranger ^[4]	0,5	[1,4]
Autres différences permanentes	3,2	0,1
CHARGE D'IMPÔT RÉELLE	[12,4]	[88,1]
Taux effectif d'impôt ^[5]	17,66 %	31,51 %

[1] La comptabilisation du CIR en réduction des charges opérationnelles génère une charge d'impôt théorique de [10,1] millions d'euros qui doit être neutralisée.

[2] La variation de taux d'IS a un effet de [6,1] millions d'euros sur l'évaluation future du stock d'impôt différé.

[3] Aucun impôt différé n'a été activé sur les déficits car il est peu probable qu'ils puissent être imputés.

[4] Écart de taux entre le taux théorique d'IS et le taux courant pratiqué dans les filiales et les établissements stables à l'étranger.

[5] Hors pertes non activées.

2.4.3. Impôts différés au bilan

	31/12/2020	31/12/2019
Impôts différés actifs	243,1	241,3
Impôts différés passifs	3,5	4,3
SOLDE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	239,6	237,1

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 % (voir note 1.5 sur le périmètre).

Au 31 décembre 2020, le déficit reportable de certaines sociétés n'a pas été activé.

2.5. RÉSULTAT PAR ACTION

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, 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 55 779 248 actions et 55 813 740 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019, après prise en compte des rachats d'actions propres.

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019, 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 55 779 248 actions et 55 813 740 actions pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2019 (voir note 3.6 sur les capitaux propres).

	2020	2019
Résultat net, part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	62,3	188,2
Quote-part attribuable aux porteurs d'actions ordinaires <i>(en millions d'euros)</i>	31,2	94,1
Nombre d'actions ordinaires en circulation <i>(en millions d'actions)</i>	55,8	55,8
RÉSULTAT NET PAR ACTION ET DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	0,56	1,69

NOTE 3. ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION

3.1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

3.1.1. Immobilisations incorporelles

	Brevets & similaires	Écarts d'évaluation	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles
Valeurs brutes				
Ouverture	233,9	167,8	9,7	411,4
Acquisitions	15,6	-	-	15,6
Cessions	(0,1)	-	-	(0,1)
Autres variations	(8,3)	-	8,5	0,2
Clôture	241,1	167,8	18,2	427,1
Amortissements et pertes de valeurs				
Ouverture	(164,5)	(166,2)	(0,1)	(330,8)
Dotations nettes amortissements de l'exercice	(23,0)	(0,7)	(0,1)	(23,8)
Cessions	0,1	-	-	0,1
Clôture	(187,4)	(166,9)	(0,2)	(354,5)
Valeurs nettes 31/12/2019	69,4	1,6	9,6	80,6
VALEURS NETTES 31/12/2020	53,7	0,9	18,0	72,6

3.1.2. Immobilisations corporelles

	Terrains	Constructions	Installations techniques, matériel et outillage	Autres immobilisations corporelles	Total immobilisations corporelles
Valeurs brutes					
Ouverture	25,3	313,9	354,7	659,4	1 353,3
Acquisitions	-	2,6	29,5	87,6	119,7
Cessions	(0,2)	(1,3)	(4,4)	(7,2)	(13,1)
IFRS 16 - entrées	-	57,5	0,7	-	58,2
IFRS 16 - sorties	-	(3,3)	(0,0)	-	(3,3)
Autres variations	-	0,6	0,1	(0,5)	0,2
Clôture	25,1	370,0	380,6	739,3	1 515,0
Amortissements et pertes de valeurs					
Ouverture	-	(105,5)	(251,3)	(351,9)	(708,7)
Dotations nettes amortissements de l'exercice	-	(8,0)	(21,8)	(45,1)	(74,9)
Reprises	-	-	0,4	0,1	0,5
Cessions	-	0,5	4,2	5,7	10,4
Dotations nettes sur droits d'utilisation IFRS 16	-	(20,2)	(1,7)	-	(21,9)
Reprises sur droits d'utilisation IFRS 16	-	1,4	-	-	1,4
Autres variations	-	(0,0)	-	0,2	0,2
Clôture	-	(131,8)	(270,2)	(391,0)	(793,0)
Valeurs nettes 31/12/2019	25,3	208,4	103,4	307,6	644,6
VALEURS NETTES 31/12/2020	25,1	238,2	110,4	348,3	722,0
<i>Dont immobilisations corporelles au 31/12/2020</i>	25,1	120,3	108,7	348,3	602,4
<i>Dont droits d'utilisation au 31/12/2020</i>	-	117,9	1,7	-	119,6

3.2. ÉCARTS D'ACQUISITION

3.2.1. Évolution des écarts d'acquisition

	31/12/2019	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2020
Services	86,9	-	-	-	86,9
Constructions neuves	295,9	-	-	-	295,9
ÉCARTS D'ACQUISITION	382,8	-	-	-	382,8

	31/12/2018	Acquisitions	Cessions	Pertes de valeurs	31/12/2019
Services	86,9	-	-	-	86,9
Constructions neuves	295,9	-	-	-	295,9
ÉCARTS D'ACQUISITION	382,8	-	-	-	382,8

3.2.2. Hypothèses retenues

Au 31 décembre 2020, pour l'ensemble des UGT, le taux retenu pour l'actualisation (WACC) des *cash-flows* futurs est de 7,29 %.

Les tests de valeur utilisent le plan d'affaires à quatre ans retenu par la Direction générale et présenté au Conseil d'administration. Ces hypothèses prennent en compte les conditions actuelles du marché, leurs évolutions prévisibles, ainsi que les hypothèses du groupe sur l'évolution du contexte. Il est à noter que le plan d'affaires n'intègre pas d'impacts liés à la crise sanitaire, ces derniers étant jugés non significatifs pour l'activité du groupe.

Au-delà de l'horizon du plan à quatre ans, le taux de croissance à perpétuité utilisée pour calculer la valeur du flux terminal est de 1,5 %.

3.2.3. Sensibilité des valeurs d'utilité aux hypothèses clefs

Compte tenu de l'écart positif élevé entre la valeur d'utilité (déterminé via le DCF) et la valeur des actifs à tester, aucune perte de valeur potentielle n'apparaît pour l'ensemble des UGT.

Il en est de même avec l'hypothèse d'une augmentation du WACC de 0,5 point et d'une diminution du taux de croissance à perpétuité de 0,5 point.

3.3. INVESTISSEMENTS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

3.3.1. Part du groupe dans la situation nette et le résultat des entreprises associées

	Mise en équivalence fin de période		Résultat	
	31/12/2020	31/12/2019	2020	2019
Principia ^[1]	-	2,2	0,2	0,3
Boustead DCNS Naval Corporation SDN BHD (Malaisie) ^[2]	(22,3)	(29,9)	5,7	(5,6)
Itaguai Construções Navais SA (Brésil) ^[2]	2,3	4,7	(0,3)	5,1
Défense Environnement Services SAS (France) ^[2]	1,0	2,2	0,7	1,9
Kership SAS (France) ^[2]	2,2	1,2	1,0	0,6
TechnicAtome SA (France)	116,8	110,0	11,4	9,3
Naviris Maison Mère (Italie)	0,2	-	(2,3)	-
TOTAL	100,2	90,4	16,4	11,6

[1] Société cédée en juillet 2020.

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

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

	31/12/2020	31/12/2019
Titres mis en équivalence au 1 ^{er} janvier	90,3	82,3
Résultat des sociétés mises en équivalence	16,4	11,6
Distribution de dividendes	(7,4)	(13,0)
Écart de conversion	0,9	(0,7)
Mouvements de périmètre	(2,3)	(1,6)
Autres (comprend les retraitements en OCI)	2,3	11,8
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	100,2	90,3

3.3.3. Informations financières résumées relatives à TechnicAtome

Naval Group détient 20,32 % 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 %	31/12/2020	31/12/2019
Total de l'actif	965,8	866,4
Capitaux propres retraités, part de l'entité avant résultat	142,7	118,8
Gains (pertes) actuariels sur retraite nets d'impôts différés	51,5	(2,5)
Gains (pertes) actuariels sur retraite nets d'impôts différés des exercices antérieurs	-	55,0
Résultat de l'entité	56,1	45,2
Capitaux propres retraités, part de l'entité	250,3	216,5
Autres passifs	715,5	649,9
Total du passif et des capitaux propres	965,8	866,4
Trésorerie et équivalents trésorerie	678,4	562,5

Intégration dans Naval Group	31/12/2020	31/12/2019
Capitaux propres retraités, part de l'entité avant résultat	142,7	118,8
Gains (pertes) actuariels sur retraite nets d'impôts différés	51,5	(2,5)
Gains (pertes) actuariels sur retraite nets d'impôts différés des exercices antérieurs	-	55,0
Résultat de l'entité	56,1	45,2
Capitaux propres, part de l'entité	250,3	216,5
% de détention dans Naval Group	20,32 %	20,32 %
Quote-part Naval Group	50,9	44,0
Écart d'acquisition	65,9	65,9
Participation dans la co-entreprise	116,8	109,9

Compte de résultat à 100 %	31/12/2020	31/12/2019
Chiffre d'affaires	400,9	419,5
Résultat opérationnel	75,5	72,5
Résultat financier	1,7	1,4
Impôts	(21,1)	(28,7)
Résultat net retraité	56,1	45,2
% de détention de Naval Group	20,32 %	20,32 %
Quote-part de résultat dans la co-entreprise	11,4	9,3

3.4. STOCKS ET EN-COURS

	31/12/2020	31/12/2019
Matières premières et marchandises	417,9	417,5
En-cours	47,7	42,6
Produits finis et semi-finis	0,0	0,1
Valeurs brutes	465,6	460,2
Dépréciations	(41,9)	(45,1)
Stocks et en-cours	423,7	415,1

3.5. CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

	31/12/2020	31/12/2019
Clients, valeur brute	550,7	543,1
Clients, dépréciation	(26,2)	(24,0)
Clients	524,5	519,1
Créances fiscales (hors impôt courant)	283,6	202,6
Créances sociales	20,2	8,9
Créances fiscales et sociales	303,8	211,5
Charges constatées d'avance	46,6	41,0
Autres créances, valeur brute	82,6	41,5
Autres créances, valeur nette	129,2	82,5
Clients et autres créances	957,5	813,1

3.6. CAPITAUX PROPRES

3.6.1. Capital social

Au 31 décembre 2020, 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 2020, 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 Naval Group	1 026 377	-	1 026 377	1,82 %
Naval Group Actionnariat (Actions propres)	520 752	-	520 752	0,93 %
TOTAL	56 299 700	300	56 300 000	100,00 %

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

3.6.2. Distribution

L'Assemblée générale ordinaire du 24 mars 2020 a décidé, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

- 94 584 000 euros à titre de dividende aux actionnaires ;
- 235 011 705,71 euros en report à nouveau.

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

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le groupe a enregistré une variation de juste valeur des actifs et passifs financiers pour un montant de 3,9 millions d'euros (aucune variation au 31 décembre 2019).

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

Au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, le groupe a enregistré une baisse de 1,2 million d'euros de ses réserves de couverture de flux de trésorerie (contre une baisse de 2 millions d'euros en 2019).

Au 31 décembre 2020, le groupe ne dispose plus d'instrument de couverture.

3.6.5. 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), Itaguá Construções Navais, Prosin et Naval Group BR (réal brésilien – BRL), Boustead DCNS Naval Corporation (ringgit malaisien – MYR), Naval Group India (roupie indienne – INR), Naval Group Malaysia (ringgit malaisien – MYR), Naval Group Australia Pty Ltd et Naval Group Pacific (dollar australien – AUD), DCNS Zamil et Naval Group Arabia (riyal saoudien – SAR), DCNS Energia Marina Spa (Pesos chilien – CLP) et Alexandria Naval for Maintenance & Industry (livre égyptienne – EGP).

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la variation des réserves de conversion du groupe a baissé de 2,2 millions d'euros (variation négative de 4,1 millions d'euros en 2019).

3.6.6. Actions propres

Au cours des exercices clos le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2020, respectivement 72 942 et 34 492 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 dans le cadre des deux offres de titres réservées aux salariés 2008 et 2014) et du plan d'actionnariat collectif 2019. Conformément à la note 1.4.18, 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 81,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 (81,9 millions d'euros au 31 décembre 2019).

À la suite de la crise sanitaire, le collège d'experts en charge de l'évaluation annuelle de l'action Naval Group a conclu aux termes d'un rapport du 9 septembre 2020 à une impossibilité « de faire ressortir à date une valeur de l'action Naval Group permettant d'établir la valeur liquidative du FCPE Actions Naval Group dans un intervalle de confiance suffisamment étroit pour protéger les intérêts des porteurs de parts dans les prochains mois ».

Au 31 décembre 2020, Naval Group Actionnariat possède 520 752 actions de Naval Group, et le FCPE Actions Naval Group, donc les parts sont détenues par des bénéficiaires des opérations susvisées au paragraphe premier, possède 1 026 377 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 (ORS 2008).

Les conditions limitatives de revente des actions détenues par les salariés sont toutes levées depuis le mois de décembre 2019 pour la seconde opération (ORS 2014).

Les actions acquises dans le cadre du plan d'actionnariat collectif 2019 (PAC 2019) sont soumises à une période de blocage de cinq années prenant fin en juillet 2024. Comme pour tous les avoirs détenus dans le cadre du PEG, des débloquages anticipés sont possibles conformément à la réglementation applicable en vigueur.

3.6.7. 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.

3.7. PROVISIONS

	31/12/2019	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2020
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	119,1	13,4	(5,3)	-	(1,3)	125,8
Autres provisions non courantes ⁽²⁾	89,1	3,5	(8,7)	-	(1,2)	82,9
Provisions non courantes	208,3	16,9	(14,0)	-	(2,4)	208,7
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	3,8	-	-	-	(0,2)	3,6
Provision pour plan de compétitivité	6,1	-	(2,8)	-	-	3,4
Provisions pour garantie	69,7	11,3	(4,8)	(2,9)	-	73,3
Provisions sur contrats	483,9	24,8	(1,2)	(152,4)	0,1	355,0
Provisions pour pertes à terminaison ⁽³⁾	64,4	45,9	(13,9)	(3,4)	-	92,9
Autres provisions courantes ⁽⁴⁾	39,8	20,5	(6,4)	(7,9)	1,1	47,0
Provisions courantes	667,5	102,4	(29,1)	(166,6)	1,0	575,1
PROVISIONS	875,8	119,3	(43,1)	(166,6)	(1,5)	783,9

[1] Le flux « Autres » des « Provisions pour indemnités de fin de carrière » correspond au reclassement de 0,1 million d'euros entre courant et non courant, et correspond à l'écart actuariel de (1,4) million d'euros.

[2] Au 31 décembre 2020, les autres provisions non courantes incluent les provisions pour autres avantages à long terme (médailles du travail, rentes et CET Senior voir note I.4.17) pour un montant de 38,4 millions d'euros, provisions pour litiges et provision pour risques relatifs aux OCABSA dotée à hauteur de 42 millions d'euros.

[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 des provisions qui portent sur des litiges fiscaux, sociaux, environnementaux et fournisseurs.

	31/12/2018	Dotations	Utilisations	Reprises	Autres	31/12/2019
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	86,4	10,6	(8,0)	-	30,1	119,1
Autres provisions non courantes ⁽²⁾	82,3	11,3	(4,0)	-	(0,5)	89,1
Provisions non courantes	168,6	21,9	(12,1)	0,0	29,9	208,3
Provisions pour indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	5,2	-	-	-	(1,4)	3,8
Provision pour plan de compétitivité	10,4	-	(4,3)	-	-	6,1
Provisions pour garantie	71,7	9,0	(10,2)	(0,8)	-	69,7
Provisions sur contrats	407,4	110,4	(17,0)	(14,7)	(2,2)	483,9
Provisions pour pertes à terminaison ⁽³⁾	80,5	4,9	(18,9)	(2,2)	0,1	64,4
Autres provisions courantes ⁽⁴⁾	35,8	9,1	(5,6)	(0,6)	1,1	39,8
Provisions courantes	611,0	133,4	(56,1)	(18,2)	(2,6)	667,5
PROVISIONS	779,6	155,3	(68,2)	(18,2)	27,3	875,8

[1] Le flux « Autres » des « Provisions pour indemnités de fin de carrière » correspond au reclassement de 1,4 million d'euros entre courant et non courant, et correspond à l'écart actuariel de 28,7 millions d'euros.

[2] Au 31 décembre 2019, les autres provisions non courantes incluent les provisions pour autres avantages à long terme (médailles du travail, rentes et CET Senior, voir note I.4.17) pour un montant de 35,4 millions d'euros, provisions pour litiges et provision pour risques relatifs aux OCABSA dotée à hauteur de 42 millions d'euros.

[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 des provisions qui portent sur des litiges fiscaux, sociaux, environnementaux et fournisseurs.

Au 31 décembre 2019, une provision pour désamiantage du site de Cherbourg figure dans le poste « Autres provisions courantes » pour 3,6 millions d'euros.

3.7.1. Provisions pour indemnités de fin de carrière

Au 31 décembre 2020, les provisions pour indemnités de fin de carrière pour l'ensemble du groupe s'élevaient à 129,8 millions d'euros, contre 123,1 millions d'euros au 31 décembre 2019, principalement au titre de la société Naval Group.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- un taux d'actualisation de 0,50 %, [inchangé par rapport au 31 décembre 2019] ;
- un taux d'inflation de 1,75 % [inchangé par rapport au 31 décembre 2019] ;

- un taux d'augmentation des salaires de 2,5 % [inchangé par rapport au 31 décembre 2019].

Au 31 décembre 2020, 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 186,1 millions d'euros ;
- avec un taux d'actualisation augmenté de 0,5 point, la provision pour indemnités de fin de carrière serait de 157,3 millions d'euros.

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

	2020	2019
Engagement à l'ouverture	164,1	132,0
Coût des services rendus	12,9	9,4
Coût de désactualisation	[0,6]	1,9
Prestations servies	[5,3]	[7,9]
Variation des écarts actuariels ⁽¹⁾	[1,5]	28,7
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE	169,6	164,1

⁽¹⁾ La variation des écarts actuariels en 2020 est liée aux écarts sur les hypothèses faites sur le taux d'actualisation pour (3,5) millions d'euros, la réévaluation des actifs pour 1,2 million d'euros et sur l'expérience pour 0,6 million d'euros.

En 2019, la variation des écarts actuariels est liée aux écarts sur les hypothèses liées à la mise à jour du taux d'actualisation pour 24,1 millions d'euros et aux écarts d'expérience pour 4,4 millions d'euros.

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

	2020	2019
Actifs à l'ouverture	41,0	40,4
Rendement des actifs	[1,2]	0,6
ACTIFS À LA CLÔTURE	39,8	41,0

Les actifs, au 31 décembre 2020, sont investis à hauteur de 59,39 % en actions, 18 % en obligations et 22,61 % en actifs monétaires.

La charge nette comptabilisée se décompose de la manière suivante :

	2020	2019
Coût des services rendus	[12,9]	[9,4]
Coût de désactualisation	[0,6]	[1,3]
Prestations servies	5,3	7,9
Rendement attendu des actifs	[1,2]	0,6
CHARGE NETTE	[9,4]	[2,2]

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

	31/12/2020	31/12/2019
Engagement actuariel	169,6	164,1
Juste valeur des actifs	[39,8]	[41,0]
PROVISION À LA CLÔTURE	129,8	123,1

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

	31/12/2020
Prestation attendue en 2021	4,5
Prestation attendue en 2022	3,3
Prestation attendue en 2023	3,8
Prestation attendue en 2024	6,9
PRESTATIONS ATTENDUES POUR LES QUATRE PROCHAINES ANNÉES	18,5

3.7.2. 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.

Ils sont définis dans la note 1.4.18.

L'évolution de l'engagement des autres avantages à long terme au 31 décembre 2020 est la suivante :

	2020	2019
Engagement à l'ouverture	37,2	31,0
Coût des services rendus	2,8	2,3
Coût de désactualisation	0,2	0,5
Prestations servies	(1,0)	(1,1)
Variation des écarts actuariels	2,0	4,6
ENGAGEMENT À LA CLÔTURE DES AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	41,2	37,2

3.8. FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

	31/12/2020	31/12/2019
Fournisseurs	1 275,6	1 187,1
Dettes fiscales (hors impôt courant)	357,0	264,0
Dettes sociales	189,6	228,8
Autres dettes	169,1	174,9
FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES	1 991,3	1 854,8

3.9. ACTIFS ET PASSIFS SUR CONTRATS

Les actifs sur contrats correspondent à la position nette débitrice des factures à établir desquelles ont été déduits les acomptes correspondant reçus des clients, et les passifs sur contrats correspondent à la position nette créditrice des acomptes reçus des clients desquels ont été déduites les factures à établir correspondant, ainsi que des produits constatés d'avance.

Ce montant augmente en fonction de l'avancement du chiffre d'affaires du contrat et se réduit au fur et à mesure de la facturation des prestations au client ou de l'encaissement d'avances et acomptes. Les actifs et passifs sur contrats s'établissent comme suit :

	31/12/2020	31/12/2019
Factures à établir, brut	4 647,5	2 143,6
Avances et acomptes reçus des clients	(4 098,5)	(1 775,3)
Produits constatés d'avance	0,2	(3,8)
ACTIFS SUR CONTRATS	549,2	364,4
Avances et acomptes reçus des clients	8 185,7	10 180,6
Factures à établir	(6 645,2)	(8 360,3)
Produits constatés d'avance	358,4	373,4
PASSIFS SUR CONTRATS	1 898,9	2 193,7

NOTE 4. ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

4.1. 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 fondée 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).

4.1.1. Juste valeur et classement des actifs financiers

	Prêts et créances au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2020	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Investissements	63,1	-	-	63,1	(3,9)	-
Prêts, part non courante	0,0	-	-	0,0	-	-
Instruments de couverture, part non courante	-	(0,2)	-	(0,2)	(0,2)	-
Titres de placements	-	365,0	-	365,0	-	(0,1)
Actifs financiers non courants	0,1	-	-	0,1	-	-
Total actifs financiers non courants	63,2	364,8	-	427,9	(4,1)	(0,1)
Clients	524,5	-	-	524,5	-	-
Instruments de couverture, part courante	-	(0,2)	-	(0,2)	(0,2)	-
Actifs financiers courants	1,3	-	-	1,3	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	1 260,3	-	1 260,3	-	7,2
Total actifs financiers courants et clients	525,8	1 260,1	-	1 785,9	(0,2)	7,2

	Prêts et créances au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2019	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Investissements	67,7	-	-	67,7	-	-
Prêts, part non courante	0,0	-	-	0,0	-	-
Instruments de couverture, part non courante	-	0,0	-	0,0	0,2	(0,2)
Titres de placements	-	275,2	-	275,2	-	(0,7)
Actifs financiers non courants	0,1	-	-	0,1	-	-
Total actifs financiers non courants	67,8	275,3	-	343,1	0,2	(0,9)
Clients	519,1	-	-	519,1	-	-
Prêts, part courante	-	-	-	-	-	-
Instruments de couverture, part courante	-	0,0	-	0,0	0,1	(0,2)
Titres de placements	-	235,0	-	235,0	-	0,9
Actifs financiers courants	0,3	-	-	0,3	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	1 683,5	-	1 683,5	-	5,0
Total actifs financiers courants et clients	519,4	1 918,5	-	2 437,9	0,1	5,7

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

4.1.2. Juste valeur et classement des passifs financiers

	Emprunts et fournisseurs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2020	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Emprunts, part non courante	-	-	-	-	-	-
Dette de loyers IFRS 16, part non courante	98,2	-	-	98,2	-	-
Instruments de couverture, part non courante	-	(0,9)	-	(0,9)	-	(0,9)
Dette ORS 2 & PAC 2019	49,7	-	-	49,7	(2,1)	-
Passifs financiers non courants	-	-	-	-	-	-
Total passifs financiers non courants	147,9	-	-	147,0	(2,1)	(0,9)
Fournisseurs	1 275,6	-	-	1 275,6	-	-
Emprunts, part courante	250,0	-	-	250,0	-	-
Dette de loyers IFRS 16, part courante	22,6	-	-	22,6	-	-
Instruments de couverture, part courante	-	(0,6)	-	(0,6)	-	(0,6)
Dette ORS 1	17,1	-	-	17,1	(0,2)	-
Passifs financiers courants	-	117,3	-	117,3	-	-
Total passifs financiers courants et fournisseurs	1565,3	116,7	-	1 682,0	(0,2)	(0,6)

	Emprunts et fournisseurs au coût amorti	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	31/12/2019	Impact de la variation de juste valeur par capitaux propres	Impact de la variation de juste valeur par résultat
Emprunts, part non courante	-	-	-	-	-	-
Dette de loyers IFRS 16, part non courante	65,7	-	-	65,7	-	-
Instruments de couverture, part non courante	-	-	-	-	0,9	(0,9)
Dette ORS 2 & PAC 2019	52,9	-	-	52,9	-	(1,2)
Passifs financiers non courants	-	-	-	(0,0)	-	-
Total passifs financiers non courants	118,6	-	-	118,6	0,9	(2,1)
Fournisseurs	1 187,1	-	-	1 187,1	-	-
Emprunts, part courante	-	-	-	-	-	-
Dette de loyers IFRS 16, part courante	19,5	-	-	19,5	-	-
Instruments de couverture, part courante	-	-	-	(0,0)	0,7	(0,8)
Dette ORS 1	17,3	-	-	17,3	-	0,1
Passifs financiers courants	-	10,4	-	10,4	-	-
Total passifs financiers courants et fournisseurs	1 223,9	10,4	-	1 234,4	0,7	(0,7)

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

4.1.3. Juste valeur des investissements

Les investissements, qui sont qualifiés d'actifs financiers sont répartis comme suit (entre parenthèses, les pourcentages d'intérêts du groupe dans ces sociétés au 31 décembre 2020 et leur pays d'enregistrement pour les sociétés étrangères) :

	31/12/2020	31/12/2019
Sofema SA [10 %]	5,7	6,6
Chantiers de l'Atlantique [12 %]	13,9	13,9
Odas SA [9 %]	1,6	2,7
FCPR Sécurité [13 %]	1,6	0,9
FCPR Financière de Brienne 1 [6 %]	0,3	0,1
FCPR Financière de Brienne 2 [0 %]	0,0	1,1
FCPR Financière de Brienne 3 [6 %]	5,0	0,0
Atalaya [32 %]	0,7	3,4
Naval Group Canada [100 %] ^[1]	1,3	1,3
PSL Innovation Fund [7 %]	5,0	0,0
Autres ^[2]	28,0	37,7
INVESTISSEMENTS	63,1	67,7

[1] Les titres Naval Group Canada sont des titres non consolidés détenus via Naval Group Participations. La filiale Naval Group Canada est non significative.

[2] Le montant est composé essentiellement de prêts entre Naval Energies et OpenHydro.

4.1.4. Endettement financier

	31/12/2019	Augmentation	Diminution	Variations de Juste Valeur de la dette	Variations de Juste Valeur des instruments dérivés	Ecarts de conversion	Autres	31/12/2020
Emprunts ^[1]	-	250,0	-	-	-	-	-	250,0
Dettes ORS	70,2	-	[1,1]	[2,3]	-	-	-	66,8
Passifs financiers	10,5	115,8	[31,8]	-	[1,5]	[0,1]	22,9	115,8
Dettes de location	85,2	59,4	[22,7]	-	-	[0,3]	[0,8]	120,8
ENDETTEMENT FINANCIER	165,9	425,2	[55,6]	[2,3]	[1,5]	[0,4]	22,1	553,4

[1] Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur de remboursement. En 2020, Naval Group a souscrit un emprunt de 250 millions d'euros.

	31/12/2018	Impact 1 ^{er} application de la Norme IFRS 16	Augmentation	Diminution	Variations de Juste Valeur de la dette	Variations de Juste Valeur des instruments dérivés	Ecarts de conversion	Autres	31/12/2019
Emprunts	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes ORS	61,7	-	14,4	[4,9]	-	[1,0]	-	-	70,2
Passifs financiers	11,7	-	-	[0,3]	1,7	[1,8]	-	[0,8]	10,5
Dettes de location	-	93,2	12,4	[20,6]	-	-	-	0,2	85,2
ENDETTEMENT FINANCIER	73,4	93,2	26,8	[25,8]	1,7	[2,8]	-	[0,6]	165,9

4.2. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31/12/2020	31/12/2019
Équivalents de trésorerie	1 034,1	1 241,8
Trésorerie	226,3	441,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 260,3	1 683,5
Concours bancaires	-	-
TRÉSORERIE NETTE	1 260,3	1 683,5

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

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

4.3. GESTION DES RISQUES

4.3.1. 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.

	31/12/2018	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2019	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2020
Dépréciations des créances clients	[25,1]	[1,0]	2,1	[0,0]	[24,0]	[2,3]	0,0	0,1	[26,2]

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

4.3.2. Risque de liquidité

Le risque de liquidité est aujourd'hui couvert par une trésorerie excédentaire, cependant, afin de préserver certains de ses placements financiers dont le rendement est supérieur au coût d'emprunt, le groupe recourt à des lignes de crédit à court terme. Au 31 décembre 2020 le groupe a ainsi emprunté 250 millions d'euros. Le groupe a également une dette vis-à-vis de ses salariés à travers l'opération d'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.

4.3.3. Risque de matières premières

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.

4.3.4. 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 riyal saoudien (SAR), la livre sterling (GBP), le réal brésilien (BRL), le ringgit malaisien (MYR).

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

	31/12/2020	31/12/2019
Contrats d'achat à terme		
Dollar américain [USD]	22,2	2,4
Livre sterling [GBP]		0,6
Real brésilien [BRL]		
Dollar néo-zélandais [NZD]		
Ringgit malaisien [MYR]		
Contrats de vente à terme		
Dollar américain [USD]		
Livre sterling [GBP]		
Options d'achat		
Livre sterling [GBP]	4,0	3,9
Options « tunnel »		
Real brésilien [BRL]		

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.

Le contrat d'achat à terme en USD correspond au besoin des projets Arabie.

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

4.3.5. Risque de taux

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

NOTE 5. AUTRES INFORMATIONS

5.1. DÉTAILS DU TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

5.1.1. Variation du besoin en fonds de roulement

	2020	2019
Diminution (augmentation) nette des stocks	[12,5]	37,2
Diminution (augmentation) nette des avances et acomptes versés	[100,9]	[158,4]
Diminution (augmentation) nette des clients	[6,1]	[61,9]
Augmentation (diminution) nette des autres créances	[138,8]	[37,0]
Augmentation (diminution) nette des fournisseurs	85,0	73,6
Augmentation (diminution) nette des autres dettes	45,2	[18,1]
Augmentation (diminution) nette des actifs et passifs sur contrats	[478,4]	[255,9]
Variation du besoin en fonds de roulement	[606,5]	[420,5]

5.1.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	[15,6]	[28,8]
Acquisitions d'immobilisations corporelles	[119,7]	[115,9]
Acquisitions de la période	[135,3]	[144,7]
Décalage de décaissement	3,5	4,9
ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	[131,8]	[139,8]

5.1.3. Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

	2020	2019
Cessions d'immobilisations incorporelles	-	-
Cessions d'immobilisations corporelles	1,2	0,6
Cessions de la période	1,2	0,6
CESSIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	1,2	0,6

5.2. 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 Naval Group ;
- 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 par la norme IAS 24 révisée

(Information relative aux parties liées). Conformément à cette 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.

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

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, le groupe a réalisé 69,8 % de son chiffre d'affaires avec l'État français et les entités publiques (70,7 % de son chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2019).

En juin 2020, une convention d'avance en compte courant d'actionnaire a été signée avec l'État français pour un montant de 76,7 millions d'euros, et consentie sur une durée de 12 mois. Cette avance est rémunérée au taux annuel de 0,75 %.

5.2.2. Transactions réalisées avec des parties liées (hors État français et entités publiques)

	2020	2019
Ventes		
Part non contrôlée dans les sociétés mises en équivalence	20,5	46,1
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp)	14,2	19,6

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

	31/12/2020	31/12/2019
Créances opérationnelles^[1]		
Sociétés mises en équivalence	270,0	206,5
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp)	-	-
Dettes opérationnelles^[2]		
Sociétés mises en équivalence	212,5	115,6
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	-	-
Autres (Eurotorp)	-	-
Passifs financiers^[3]		
Sociétés mises en équivalence	-	-
Actionnaires et sociétés contrôlées par eux (hors État français et entités publiques)	67,3	70,2
Compte courant ^[4]	16,6	-

[1] Les autres créances opérationnelles sont principalement constituées de créances vis-à-vis des sociétés suivantes : Eurotorp, Horizon, Eurosystnav, 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.

[4] En juin 2020, une convention d'avance en compte courant d'actionnaire a été signé avec l'État français pour un montant de 16,6 millions d'euros ; et consentie sur une durée de 12 mois. Cette avance est rémunérée au taux annuel de 0,75 %.

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

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

Pour ce qui concerne le volet commercial de l'accord, le groupe conserve une politique commerciale autonome et un libre accès aux appels d'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 sept ans, reconductible tacitement par périodes de cinq ans.

5.2.5. 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 2020 et le 31 décembre 2019 sont les suivants :

	2020	2019
Rémunérations fixes	2,6	2,4
Rémunérations variables	1,2	1,2
Avantages en nature et autres	0,1	0,1
Charges patronales	1,6	1,5
TOTAL	5,5	5,1
Personnes concernées	10	9

5.3. ENGAGEMENTS HORS BILAN

5.3.1. 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 marché.

	31/12/2020	31/12/2019
Garanties de bonne fin ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽⁸⁾	359,5	362,5
Garanties de dispenses de retenue de garantie ⁽⁹⁾	7,5	11,5
Autres garanties données ⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾	93,7	73,7
ENGAGEMENTS DONNÉS	460,7	447,7

(1) Dans le cadre d'un contrat de vente conclu aux Émirats arabes unis, le groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de bonne exécution pour un montant de 109,9 millions d'euros.

(2) Au titre de contrats de logistique et de fourniture d'équipements à la marine indienne, le groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de bonne exécution pour un montant de 16,5 millions d'euros.

(3) Dans le cadre d'un ensemble de contrats de vente conclus par le groupe au Brésil, des garanties bancaires de bonne exécution pour un montant total de 119,0 millions d'euros ont été émises.

(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 bonne exécution sollicitées par ce dernier, à hauteur de 41 % des engagements souscrits par la société ICN aux termes des contrats précités. Au 31 décembre 2020, le montant des garanties bancaires émises s'élève à 11,8 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 2,6 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 bonne exécution pour un montant de 48,5 millions d'euros.

(7) Dans le cadre de contrats de vente de services conclus avec l'Égypte, le groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client des garanties bancaires de bonne exécution pour un montant de 15,6 millions d'euros.

(8) Dans le cadre d'un contrat de vente conclu avec la Belgique, le groupe a fait émettre par ses banques en faveur de son client une garantie de bonne exécution pour un montant de 7,5 millions d'euros.

(9) Afin de libérer les fonds bloqués au titre de la retenue de garantie sur certains contrats avec la Marine française de garanties de dispense de retenue de garantie à hauteur de 74 millions d'euros ont été émises.

(10) Dans le cadre de l'opération ORS relative à l'actionariat salarié, le groupe a fait émettre par ses banques une garantie financière de 28 millions d'euros en faveur de la société de gestion en charge de la gestion du FCP.

(11) Dans le cadre de la loi de 1975 relative à la sous-traitance, Naval Group a émis des garanties de paiement au bénéfice de ses sous-traitants à hauteur de 51,6 millions d'euros.

L'échéancier au 31 décembre 2020 est le suivant :

	À moins d'un an	D'un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties de bonne fin	123,2	180,2	56,2
Garanties de dispenses de retenue de garantie	7,5	-	-
Autres garanties données	10,8	80,3	2,6
ENGAGEMENTS DONNÉS	141,5	260,5	58,7

	31/12/2020	31/12/2019
Garanties de bonne fin	77,8	78,0
Garanties de dispenses de retenue de garantie	2,6	1,8
Autres garanties reçues	32,3	41,3
ENGAGEMENTS REÇUS	112,8	121,1

L'échéancier au 31 décembre 2020 est le suivant :

	À moins d'un an	D'un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties de bonne fin	17,1	59,8	0,9
Garanties de dispenses de retenue de garantie	2,6	0,0	-
Autres garanties reçues	10,1	22,2	-
ENGAGEMENTS REÇUS	29,8	82,1	0,9

5.3.2. Autres engagements

Engagements donnés

Au 31 décembre 2020, les engagements fermes d'investissements s'élevaient à 79,5 millions d'euros (162,6 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Naval group s'est engagé en faveur de Naval Energies à se substituer à titre subsidiaire, 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. 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.

Dans le cadre du partenariat avec le *Commonwealth of Australia* (CoA) pour le programme *Australian Future Submarine*, Naval Group pourra être amené à garantir les obligations de sa filiale si celle-ci devait contractualiser seule et directement avec la CoA une partie du programme.

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.

5.4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

En date du 4 février 2021, le Conseil d'administration de Naval Group, associé unique de Naval Energies, après étude et analyse, a pris la décision de lancer un processus visant à une cessation des activités de Naval Energies incluant la recherche d'un repreneur pour tout ou partie des activités.

VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'Assemblée générale de la société Naval Group,

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 2020, 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.

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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes.

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 1.4.3. « 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 par les coûts. 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.

- La note 1.4.3. « Règles et méthodes comptables – Recours à des estimations – Évaluation des actifs » de l'annexe précisent que votre groupe a procédé à un test de dépréciation annuel des écarts d'acquisition en utilisant des hypothèses de flux futurs de trésorerie, de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, qui requièrent l'exercice du jugement. Nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre du test de dépréciation annuel et examiné les hypothèses retenues qui sont justifiées par les informations disponibles lors de l'arrêté des comptes.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du Conseil d'administration.

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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.

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 permet 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 2 mars 2021

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS



Michel Barbet Massin

ERNST & YOUNG Audit

Signé numériquement par Nour-Eddine.Zanouda
DN : cn=Nour-Eddine.Zanouda, email=nour-eddine.zanouda@fr.ey.com
Date : 2021.03.02 22:13:20 +01'00'



Nour-Eddine Zanouda

VII. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2020

A l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 [portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr] et membre du réseau de l'un des Commissaires aux Comptes de votre société [ci-après « entité »], nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 [ci-après la « Déclaration »], présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité [ci-après le « Référentiel »] dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000^[1] :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce en matière sociale et environnementale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225 105 du Code du commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives [actions et résultats] que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques [droits humains, empreinte carbone des produits en service et opportunités liées aux *cleantechs*], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après : les sites de Brest, Saint-Tropez, Naval Group Australia et Naval Group Far East [Singapour] ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code du commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 21 % et 22 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests [22 % des effectifs, 21 % des heures travaillées] ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

[1] ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention de huit semaines.

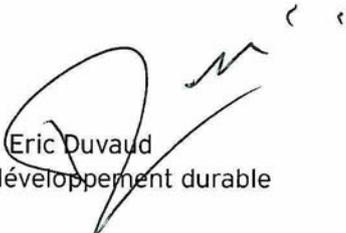
Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance du groupe, la direction Qualité, la direction de la Santé, Sécurité et Environnement, la direction des Ressources humaines.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 2 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant
EY & Associés



Eric Duvaud
Associé développement durable



Jean-François Bélorgey
Associé

ANNEXE 1 – INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME ÉTANT LES PLUS IMPORTANTES

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- Effectif total inscrit ;
- Embauches par contrat ;
- Sorties et turnover ;
- Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt ;
- Taux de gravité des accidents du travail ;
- Nombre d'accords sociaux signés ;
- Part réalisée du plan de postes à pouvoir sur les métiers en tension.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Le recrutement, l'identification et la rétention des compétences clés ;
- La santé et la sécurité au travail (l'identification des principaux risques de santé-sécurité, les actions de formation, de prévention et la performance) ;
- Les relations sociales (organisation en place, relation avec les instances de représentation du personnel et bilan des accords collectifs) ;
- Les dispositifs mis en œuvre pour atténuer les risques de discrimination et harcèlement.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- Les événements environnementaux par site et par domaine impacté ;
- La part des projets de navires proactifs au vu des exigences concernant la protection environnementale ;
- La part des fiches de R&D rédigées contribuant à la protection de l'environnement ;
- La part de l'empreinte carbone d'un navire sur l'ensemble de son cycle de vie imputable à l'utilisation du navire.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Les engagements du groupe en matière environnementale ;
- L'organisation et les résultats des politiques mises en place pour maîtriser le risque d'accident industriel grave ;
- L'organisation du groupe pour favoriser l'éco-conception et mesurer l'empreinte carbone des produits en service.

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

-

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'organisation et les mesures mises en place pour atténuer le risque d'atteinte aux droits humains ;
- Les dispositifs mis en œuvre pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence ;
- L'organisation et les mesures mises en œuvre pour garantir la qualité et la sécurité des produits sur les plans de la sécurité plongée et de la sécurité nucléaire.

▼
RAPPORT DE GESTION – P. 01

I. PRÉSENTATION DU GROUPE ET SITUATION DE NAVAL GROUP DURANT L'EXERCICE – P. 02

I.1. Présentation de Naval Group – P. 02

I.1.1. Actionnariat et gouvernance – P. 02

I.1.2. Activités – P. 04

I.1.3. Organisation – P. 05

I.1.4. Programme de transformation – P. 05

I.2. Situation du groupe durant l'exercice 2020 – P. 06

I.2.1. Examen des comptes et faits significatifs de la période – P. 06

I.2.2. Impact de la crise sanitaire sur l'activité et le résultat de l'exercice 2020 – P. 06

I.2.3. Résultats du groupe Naval Group et situation financière – P. 06

I.2.4. Activités de Naval Group – P. 07

I.2.5. Activité en matière de recherche et développement (R&D) – P. 12

I.2.6. Filiales et alliances – P. 14

I.2.7. Éthique et *compliance* – P. 16

I.2.8. Gestion des risques – P. 17

I.3. Situation de la société Naval Group SA durant l'exercice 2020 – P. 28

I.3.1. Chiffre d'affaires et résultats de Naval Group SA – P. 28

I.3.2. Tableau des résultats des cinq derniers exercices de Naval Group SA – P. 29

I.3.3. Échéances des créances clients et des dettes fournisseurs de Naval Group SA – P. 30

I.3.4. Montant global de certaines charges non déductibles de Naval Group SA – P. 32

I.3.5. Rappel des dividendes versés au titre des trois derniers exercices de Naval Group SA – P. 32

II. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE – P. 32

III. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) – P. 33

III.1. Introduction – P. 33

III.1.1. Modèle d'affaires – P. 33

III.1.2. Stratégie – P. 34

III.1.3. Gouvernance RSE – P. 34

III.1.4. Principaux risques RSE – P. 34

III.2. Risques et opportunités extra-financiers identifiés par Naval Group – P. 35

III.2.1. Engagement du groupe en matière environnementale – P. 35

III.2.2. Accident industriel environnemental grave – P. 35

III.2.3. Empreinte carbone des produits en service – P. 37

III.2.4. Santé, sécurité au travail et environnement (SSTE) – P. 39

III.2.5. Discrimination et harcèlements – P. 42

III.2.6. Droits humains – P. 43

III.2.7. Relations et politiques sociales – P. 44

III.2.8. Compétences clefs – P. 45

III.2.9. Protection des données personnelles – *Privacy* – P. 48

III.2.10. Risque de corruption et de trafic d'influence – P. 48

III.2.11. Sécurité produits – qualité – P. 49

III.2.12. Sécurité produits – sécurité plongée – P. 49

III.2.13. Sécurité produits – sécurité nucléaire – P. 49

III.3. Périmètre – P. 49

III.4. Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre – P. 49

IV. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – P. 58

IV.1. Liste des mandats et fonctions exercés par chaque mandataire social au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 – P. 58

IV.2. Liste des conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif de la société Naval Group d'une part et une filiale de cette dernière d'autre part (hors conventions courantes conclues à des conditions normales) – P. 61

IV.3. Liste des délégations de pouvoirs obtenues de l'Assemblée générale dans le cadre des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 – P. 61

IV.4. Choix des modalités d'exercice de la Direction générale – P. 61

ANNEXE 1 – P. 62

Proposition d'affectation du résultat de Naval Group SA clos le 31 décembre 2020 – P. 62

ANNEXE 2 – P. 62

Liste des conventions réglementées – P. 62

Conventions signées antérieurement et dont l'exécution s'est poursuivie pendant l'exercice 2020 – P. 62



COMPTES CONSOLIDÉS – P. 65

I. COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL – P. 66

II. BILAN CONSOLIDÉ – P. 68

III. CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS – P. 70

IV. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS – P. 71

V. NOTES ANNEXES – P. 73

Note 1. Règles, méthodes et périmètre – P. 74

Note 2. Compte de résultat – P. 83

Note 3. Actifs et passifs d'exploitation – P. 87

Note 4. Actifs et passifs financiers – P. 95

Note 5. Autres informations – P. 100

VI. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS – P. 105

VII. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE – P. 108

Responsabilité de l'entité – P. 108

Indépendance et contrôle qualité – P. 108

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant – P. 108

Nature et étendue des travaux – P. 109

Moyens et ressources – P. 110

Conclusion – P. 110

ANNEXE 1 – INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES – P. 111

Direction de la Communication
Mars 2021.
Crédits photos : Visuels Naval Group
Conception graphique : BABEL
Réalisation : Labrador.
Imprimé sur papier 100 % recyclé.



Retrouvez plus d'information sur

NAVAL-GROUP.COM