

# 2022

RAPPORT INTÉGRÉ



 **DAHER**

# Sommaire

- 04** Raison d'être
- 06** Profil
- 08** Histoire
- 10** Gouvernance
- 16** Modèle d'affaires
- 18** Associer maîtrise des risques et stratégie RSE



## INTERVIEW CROISÉE

Patrick DAHER  
& Didier KAYAT

“ Porter haut et fort notre ambition collective. ”

p. **20**



## INTERVIEW RSE

Sophie PARDI

“ Notre stratégie repose sur la force du collectif. ”

p. **22**

- 24** La RSE au service de la stratégie extra-financière et globale de Daher
- 26** Orientations stratégiques

## AUDACIEUX

### 30 L'audace comme principe d'action chez Daher



#### INTERVIEW

Cédric ELOY  
& Sébastien LEROY

“ Nous avons réussi à intégrer durablement l'innovation dans la culture de Daher. ”

### 34 2022 en actions



# RESPONSABLES

## 40 La performance et la RSE sont indissociables



INTERVIEW

Aymeric DAHER

## 42 Relever le défi de la décarbonation



INTERVIEW

Mohamed EL BOUDLALI

## 44 Notre politique d'achats responsables

## 46 Daher veille sur ses salariés



INTERVIEW

Fleur MONTANDON

## 50 Impliquer pour démultiplier

# ENSEMBLE

## 54 Une stratégie au service de nos parties prenantes

## 55 La collaboration au cœur de notre action

## 59 Engagés aux côtés des territoires

## 61 Toujours plus loin...



p.63 Indicateurs RSE

p.64 Notice méthodologique

p.66 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de Gestion

p.69 Context and review of operations

# RAISON D'ÊTRE

## LES VALEURS

### FONDAMENTALES DE DAHER

En 2022, Daher a dévoilé sa raison d'être, résultant d'un long processus de réflexion collective. Cette vision de long terme est au cœur de la démarche RSE du Groupe, mais aussi du plan stratégique pour les cinq prochaines années, « Take off 2027 ».

Elle est l'expression synthétique des réponses que nous souhaitons apporter aux principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques dans nos domaines d'activité et au-delà, en impliquant nos parties prenantes.

Cette raison d'être est portée par une phrase qui sonne comme un slogan et résume parfaitement l'ADN de Daher :

“

Dans le cadre  
de nos activités,  
**libérer le potentiel**  
de **celles et ceux**  
qui **font**  
**avancer le monde.**

”

**UNE ÉQUIPE  
DEPUIS 1863 :**

COLLABORATEURS  
FAMILLE  
ACTIONNAIRES

**2**

DES SOLUTIONS  
AUDACIEUSES

DES DÉFIS INDUSTRIELS  
LA POSSIBILITÉ D'ALLER  
DE L'AVANT,  
DE PROGRESSER

**1**

**3**

UN CAPITALISME  
RESPONSABLE  
UNE RESPONSABILITÉ  
SOCIALE ET  
ENVIRONNEMENTALE

# STRUCTURÉE AUTOUR DE **3** PILIERS

**LA RAISON D'ÊTRE**  
DE DAHER EST UNE BOUSSOLE POUR TOUTES  
LES INITIATIVES MENÉES SUR LE TERRAIN

## Audace

Daher mise sur des solutions audacieuses pour relier les femmes, les hommes et les générations, au service de ses clients et de ses parties prenantes.

- > Prendre des paris
- > Rebondir après les crises
- > Entreprendre et innover
- > Saisir les opportunités qui se présentent

## Capitalisme responsable

Notre modèle – alliant performance financière et performance ESG – et notre esprit d'innovation servent notre capacité à agir face aux enjeux de la transition écologique et sociétale.

- > Performance durable
- > Démarche RSE
- > Projets de transformation positive
- > Vision à long terme

## Équipe

Collaborateurs, actionnaires et famille partagent la fierté de l'histoire de l'entreprise et de ses 160 ans de succès, des valeurs fortes et la volonté d'œuvrer chaque jour pour écrire un avenir commun.

- > Valeurs humanistes
- > Esprit de collaboration
- > Intelligence collective
- > Pérennité de l'entreprise

# PROFIL

**Avec son positionnement sur quatre métiers complémentaires - avion, industrie, services industriels, logistique - Daher est un groupe unique par son business model équilibré entre l'industrie et les services.**

Aujourd'hui présent dans 13 pays, Daher a pour mission de concevoir, développer et opérer des solutions globales, techniques et/ou sur mesure à valeur ajoutée ; des produits et services pertinents dans un environnement complexe, qui permettent à ses clients industriels, constructeurs et grands équipementiers de l'aéronautique de se concentrer sur leur cœur de métier et d'améliorer ainsi leur performance opérationnelle.

## 2022 : l'ambition d'avancer, malgré un contexte compliqué

En 2022, le Groupe s'est montré très actif avec notamment :

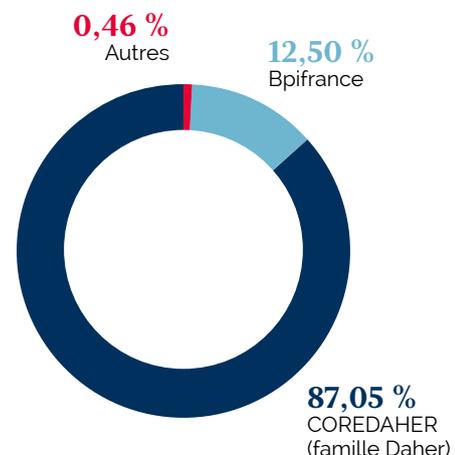
- les lancements des avions **TBM 960** et **Kodiak 900** ;
- **l'acquisition de l'usine d'aérostructures de Stuart** en Floride (Etats-Unis) ;
- **l'inauguration de Log'In**, techcenter dédié à la logistique du futur à Toulouse ;
- **la révélation de la raison d'être**, qui grave dans le marbre les valeurs de Daher autour de trois piliers : audace, capitalisme responsable et équipe ;
- **la présentation du plan stratégique 2023-2027**, nommé « **Take off 2027** », fixant la feuille de route du Groupe pour les cinq années à venir afin de « devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur quatre métiers complémentaires ».

Un contexte complexe (crise en Ukraine, inflation, prix de l'énergie, tensions sur le marché de l'emploi, fragilité de la supply chain...) complique considérablement les opérations au quotidien et affecte les délais de livraison et les coûts ainsi que la rentabilité de nos fabrications industrielles. Les perspectives sont néanmoins positives avec le retour du transport aérien à un niveau proche de celui de 2019 (avant Covid) et l'augmentation des cadences des avionneurs qui génèrent de nouvelles opportunités, tant sur le plan industriel que pour nos activités de services (logistique, services industriels).

Les deux avions lancés en 2022, le TBM 960 et le Kodiak 900 sont de vrais succès commerciaux avec un carnet de commandes record. Malgré les difficultés, Daher enregistre une hausse de ses livraisons d'avions avec 56 TBM et 17 Kodiak livrés en 2022 (contre 51 TBM et 17 Kodiak en 2021).



## Un actionnariat familial et institutionnel, garant de la stratégie de long terme



Partout dans le monde,  
un partenaire aux côtés  
de ses clients



# HISTOIRE

## Daher, un pionnier de la convergence industrie et services

Depuis sa création et tout au long de son histoire, Daher a su s'adapter pour répondre aux défis des époques traversées, participant ainsi aux révolutions industrielles successives. D'armateur à levageur, de transporteur à logisticien... toutes ces expertises sont une richesse, une fertilité, et servent aujourd'hui son activité de concepteur et d'opérateur de services logistiques pour l'aéronautique et les industries avancées.

Sur le plan industriel, l'histoire de Daher remonte à 1911 avec la création de la société pionnière de l'aviation, Morane-Saulnier. Depuis l'acquisition de cette activité en 2009, Daher n'a cessé de développer sa gamme d'avions légers TBM, aujourd'hui reconnue comme un fleuron de l'aéronautique. Une saga à succès qui fait de Daher le plus ancien constructeur d'avions encore en activité dans le monde à ce jour.



**1880**

Traversée Marseille-San Francisco en cent jours par le Herald of Morning



**1863**

Création de Daher, société de transport maritime



**2013**

Daher, partenaire majeur de l'hélicoptère Airbus H160, assure la conception et la fabrication de la poutre de queue et du fenestron

**2017**

Signature du contrat de gestion de l'ensemble des flux logistiques d'Airbus en France



**2019**

Daher fait l'acquisition de l'avionneur américain Quest et du spécialiste de la soudure des composites thermoplastiques KVE Composites aux Pays-Bas

**2018**

Ouverture d'une deuxième usine à Tanger





**1915**  
Le Morane-Saulnier Type L,  
premier avion de chasse,  
entre en opération



**1954**  
Vol inaugural du  
Morane-Saulnier 760 « Paris »,  
premier jet d'affaires

**1911**  
Création de  
Morane-Saulnier,  
société pionnière  
de l'aviation



**1921**  
Transport du premier  
projet pipeline  
au Moyen-Orient



**2001**  
Daher intègre le programme Falcon  
7X pour la conception et la  
fabrication du fuselage supérieur



**1972**  
Partenaire de la  
construction du programme  
nucléaire français

**2009**  
Signature du contrat de  
fabrication des trappes de  
trains d'atterrissage pour toute  
la gamme des avions  
Airbus A350



**1989**  
Transporteur de charges  
exceptionnelles pour les  
programmes Airbus



**2021**  
Daher lance trois centres  
d'innovation pour chacun de ses  
métiers : Log'in (logistique), Shap'in  
(aérostructures), Fly'in (avion)



**2020**  
Livraison du 1 000<sup>e</sup> TBM



**2022**  
Daher acquiert une unité de  
production d'aérostructures à  
Stuart (Floride, Etats-Unis) et  
lance deux nouveaux avions :  
le TBM 960 et le Kodiak 900



# GOUVERNANCE

## Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise

Les instances de contrôle au 31 décembre 2022

### Comité Exécutif Groupe



- 1 **Didier Kayat**  
Direction Générale
- 2 **Jérôme Leparoux**  
Secrétariat Général
- 3 **Laurent Schneider-Maunoury**  
Division Industrie
- 4 **Julie de Cevins**  
Direction Programmes, Division Nucléaire, Transports et Projets
- 5 **Pascal Laguerre**  
Direction Technologies
- 6 **Patrick Jeanroy**  
Division Services
- 7 **Jean-Philippe Grégoire**  
Direction Finance
- 8 **Marouchka Liarokapis**  
Direction Qualité Sécurité Environnement
- 9 **Nicolas Chabbert**  
Division Avions

### Conseil d'Administration

#### Patrick Daher

Président du Conseil d'Administration

#### Didier Kayat

Administrateur et Directeur Général

#### Estelle Roux

Représentante de COREDAHER  
Administratrice personne morale

#### Anne Brachet

Administratrice

#### Damien Daher

Censeur

#### Olivier Genis

Administrateur

#### Michel Giannuzzi

Administrateur

#### Frédérique Kalb

Administratrice

#### Éric Lefebvre

Représentant Bpifrance  
Participations Administrateur  
personne morale

#### Yves Magnan

Administrateur

#### Lise Nobre

Administratrice

#### Thibault Scaramanga

Administrateur

#### Cécile Tandeau de Marsac

Administratrice

Secrétaire :

**Jérôme Sarragozi**

### Comité de Gouvernance

Gouvernement d'entreprise,  
Rémunérations, Nominations, RSE

#### Lise Nobre

Présidente du Comité

#### Eric Lefebvre

#### Olivier Genis

#### Estelle Roux

#### Cécile Tandeau de Marsac

Secrétaire : **Jérôme Leparoux**

### Comité d'Audit

#### Yves Magnan

Président du Comité

#### Anne Brachet

#### Michel Giannuzzi

#### Thibault Scaramanga

Secrétaire : **Jean-Philippe Grégoire**

### Comité Stratégie et Développement

#### Patrick Daher

Président du Comité

#### Frédérique Kalb

#### Didier Kayat

#### Éric Lefebvre

Secrétaire : **Didier Kayat**

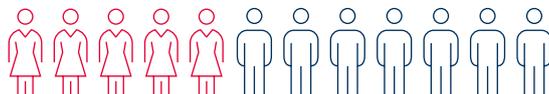
### Commissaires aux Comptes titulaires

Odyce Nexia SAS – membre de Nexia International, représenté par **Sylvain Lavagna**,

Mazars SA, représenté par **Gaël Lamant**.

# Une Gouvernance dynamique et impliquée

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



12 Administrateurs dont 5 femmes

<b>1</b> Censeur	<b>33 %</b> Indépendants	<b>7</b> réunions en 2022	<b>99 %</b> de taux de participation
---------------------	-----------------------------	---------------------------------	--

Appuyé dans sa prise de décisions par **3 Comités spécialisés**



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

### Un modèle de Gouvernance équilibré

Le Conseil d'Administration de la société Compagnie Daher est composé de membres issus du groupe familial d'actionnaires COREDAHER, de représentants des actionnaires Bpifrance et d'administrateurs indépendants. Le 18 mai 2022, l'Assemblée Générale de la Société a renouvelé les mandats d'administrateur de Madame Cécile Tandreau de Marsac, de Monsieur Didier Kayat et de Monsieur Thibaut Scaramanga pour une période de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2024. L'Assemblée Générale a également nommé deux nouveaux administrateurs, Madame Anne Brachet en remplacement de Madame Clare Chatfield dont le mandat était arrivé à expiration ainsi que Monsieur Michel Giannuzzi, en remplacement de Nicolas Ceria (Bpifrance Investissement), démissionnaire. Les deux nouveaux administrateurs ont été nommés pour un mandat d'une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2024.

Le 18 mai 2022, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé le mandat de Directeur Général de Monsieur Didier Kayat, pour une durée de trois exercices, soit jusqu'au Conseil d'Administration de la Société qui sera appelé à arrêter les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2024.

Le Conseil assure la gestion du Groupe, fixe et contrôle les délégations données à son Directeur Général. Les fonctions de Président et Directeur Général de la Société sont dissociées. Monsieur Patrick

Daher assure la Présidence du Conseil d'Administration et Monsieur Didier Kayat assume les fonctions de Directeur Général. Le Conseil d'Administration nomme les membres du « Comité Stratégie », du « Comité de Gouvernance » et du « Comité d'Audit », étant entendu que Monsieur Éric Lefebvre, représentant de Bpifrance Participations, participe aux travaux du Comité de Gouvernance depuis le 8 juillet 2022 ainsi qu'aux travaux du Comité Stratégie depuis 2021. Le Conseil fonctionne dans le cadre d'un règlement intérieur en date du 7 juillet 2015 et révisé en date du 19 février 2019.

La Gouvernance de Compagnie Daher et de ses filiales Daher Aerospace et Daher Technologies s'inscrit dans la forme société anonyme, forme de société la plus usitée pour les grandes entreprises. La société anonyme est la structure la plus adaptée pour accompagner le développement d'entreprises en croissance.

À l'instar de la Gouvernance de Compagnie Daher, les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration ont été dissociées dans ces deux sociétés afin de garantir un équilibre des pouvoirs. Les Conseils ont été composés en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes afin de respecter les règles de parité. L'existence d'un Conseil dans chacune des entités a enfin permis d'associer les salariés en désignant un administrateur les représentant.

	Statut	1 <sup>er</sup> nomination	Renouvellement	Échéance mandat
<b>PATRICK DAHER</b>	Président du Conseil d'Administration		29 avril 2020	Assemblée statuant sur les comptes 2022
<b>DIDIER KAYAT</b>	Administrateur Directeur Général	13 avril 2016 18 février 2016	26 avril 2019 18 mai 2022 18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
<b>ANNE BRACHET</b>	Administratrice	18 mai 2022		Assemblée statuant sur les comptes 2024
<b>OLIVIER GENIS</b>	Administrateur	29 avril 2020		Assemblée statuant sur les comptes 2022
<b>MICHEL GIANNUZZI</b>	Administrateur	18 mai 2022		Assemblée statuant sur les comptes 2024
<b>FREDERIQUE KALB</b>	Administratrice indépendante	29 avril 2020		Assemblée statuant sur les comptes 2022
<b>ÉRIC LEFEBVRE</b> (représentant de Bpifrance Participations)	Administrateur personne morale	15 avril 2015	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
<b>YVES MAGNAN</b>	Administrateur	30 mai 2002	29 avril 2020	Assemblée statuant sur les comptes 2022
<b>LISE NOBRE</b>	Administratrice indépendante	15 avril 2015	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
<b>ESTELLE ROUX</b> (représentante COREDAHER)	Administratrice personne morale	30 mai 2002	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
<b>THIBAUT SCARAMANGA</b>	Administrateur	22 avril 2014	18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
<b>CECILE TANDEAU DE MARSAC</b>	Administratrice indépendante	26 avril 2019	18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
<b>JÉRÔME SARRAGOZI</b>	Secrétaire	17 juillet 2019		

## Le Comité Stratégie

Le 29 avril 2020, le Conseil d'Administration a décidé de réinstaurer un Comité Stratégie, en lieu et place du Comité Stratégie et Développement ad hoc. Le Comité Stratégie se réunit au moins deux fois par an pour analyser et se prononcer sur les dossiers stratégiques qui lui sont soumis. La stratégie du Groupe est présentée et débattue chaque année au cours d'un Conseil d'Administration dédié à la stratégie.

## Le Comité de Gouvernance

Le Comité analyse et propose au Conseil d'Administration le niveau de rémunération du Directeur Général et des membres du Comité Exécutif. Il est aussi chargé de préparer l'évolution des instances dirigeantes du Groupe, de proposer les règles de Gouvernance et d'évaluer les travaux du Conseil d'Administration. Son appellation et son rôle ont été modifiés le 19 février 2019. Il assure dorénavant le suivi de la politique Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) et de l'éthique des affaires.

## Le Comité d'Audit

Les missions du Comité d'Audit en matière d'examen des procédures de contrôle, d'audit interne et d'examen des risques sont les suivantes :

- être informé par la Direction Générale de la définition des règles et procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissant la fiabilité de celles-ci ; examiner le plan d'audit interne du Groupe et le plan des interventions des Commissaires aux Comptes ;

- entendre les responsables du contrôle interne afin de prendre connaissance de leurs programmes de travail s'appuyant sur les objectifs définis et avoir communication des rapports d'audit interne du Groupe ou d'une synthèse de ces rapports ;
- procéder, en liaison avec les dirigeants opérationnels du Groupe, à un examen régulier des principaux risques de quelque nature qu'ils soient (opérationnels, financiers, juridiques, environnementaux, ressources humaines, informatiques, etc.) ;
- se saisir de tout sujet susceptible d'affecter significativement la situation financière ou les résultats du Groupe ;
- examiner les opérations qui pourraient donner lieu à la survenance d'un risque de conflit d'intérêt.

Le Comité d'Audit propose la nomination des Commissaires aux Comptes et assure le suivi de leurs travaux. Il supervise l'analyse et l'évaluation des risques principaux du Groupe ainsi que l'analyse des comptes semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'Administration. Il peut se faire assister des Commissaires aux Comptes ou de tout expert indépendant s'il le juge utile.

Le Conseil d'Administration s'est réuni sept fois en 2022 et chacun des Comités entre une et quatre fois selon les sujets analysés.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF ET SES COMITÉS SUPPORTS

### Un pilotage actif au service de la performance globale

#### Le Comité Exécutif

Il définit et met en œuvre la stratégie du Groupe. Il fixe les objectifs, pilote les projets Groupe, alloue les ressources aux opérations et gère l'organisation du Groupe. Il suit l'évolution des performances des opérations, l'atteinte des objectifs et pilote les projets transverses et stratégiques du Groupe.

Il s'assure de la mise en œuvre effective de la politique de contrôle interne du Groupe à travers le pilotage et le suivi des travaux de contrôle interne réalisés dans le Groupe. Il assure en particulier le suivi des plans d'action, ainsi que la synthèse annuelle des rapports de l'audit interne. Il se réunit deux fois par mois.

#### Le Comité des Engagements

Chaque filiale ou sous-filiale du Groupe est dotée soit d'un Conseil d'Administration et d'un Comité des Engagements, soit d'un seul Comité des Engagements.

Lorsqu'une filiale est dotée d'un Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration désigne les membres du Comité des Engagements parmi les administrateurs de la Société et les membres du Comité Exécutif du Groupe sur proposition du Directeur Général du Groupe (par défaut, les administrateurs des filiales sont membres du Comité des Engagements). Le Comité des Engagements émet des avis sur les engagements qui lui sont présentés par le Directeur Général et, en cas d'avis favorable, la décision d'autorisation adoptée ainsi est inscrite dans le procès-verbal du Conseil d'Administration suivant.

Lorsqu'une filiale n'est pas dotée d'un Conseil d'Administration, les membres du Comité des Engagements sont tous nommés sur proposition du Directeur Général du Groupe (par défaut, les administrateurs des filiales sont membres du Comité des Engagements). Le Comité des Engagements contrôle les délégations de pouvoir du Président de la filiale, autorise leurs dépassements, nomme ou révoque le Président des filiales.

Le Directeur Juridique du Groupe assure la coordination des décisions prises par le Comité Exécutif en dehors des Comités des Engagements. Il est le garant de l'application des procédures Groupe. Les membres des Conseils et Comités des Engagements se prononcent aussi souvent que nécessaire, par messagerie électronique ou sous toute autre forme, et en tout état de cause, se réunissent au moins une fois par trimestre. Le Directeur Juridique du Groupe assure la synthèse de leurs travaux.

#### Le Comité des Risques

La gestion des risques du Groupe est placée sous l'autorité du Comité des Risques constitué du Comité Exécutif, du Directeur Juridique Groupe et du Directeur Risques, Audit et Développement durable. Mis en place en 2009, son organisation est décrite dans le rapport sur la gestion des risques.



La chaîne d'assemblage final du Kodiak à Sandpoint, Idaho, États-Unis



Assemblage du carénage ventral de l'A330 à Saint-Nazaire

## UNE GOUVERNANCE PARÉE POUR ACCOMPAGNER L'ENTREPRISE DANS LA SORTIE DE CRISE ET SUR LE LONG TERME

Notre modèle de gouvernance a montré sa robustesse et sa capacité d'adaptation durant la crise sanitaire. L'année 2022 a permis la reprise régulière de nos réunions en présentiel, comme lors des Assemblées Générales de COREDAHER et Générations-Daher le 16 juin à Marseille, également retransmises en visioconférence. Un dossier de préparation et d'information concernant chacune des résolutions soumises au vote des actionnaires a été envoyé à l'ensemble des actionnaires avec possibilité de poser des questions en amont. Près de 150 actionnaires étaient physiquement présents et 11 se sont connectés sur la visioconférence. Les actionnaires de COREDAHER, présents ou représentés, ou ayant voté par correspondance, représentaient 99,56 % du capital de la société.

D'autres réunions liées à l'activité de notre gouvernance se sont tenues en 2022. Elles concernaient COREDAHER et la stratégie Générations Daher-Daher 2023-2027.

En décembre 2022, les actionnaires de COREDAHER ont engagé plus de 90 % du capital de cette société dans un nouveau pacte Dutreil.

### Effort de préparation des actionnaires de demain

Pour assurer la pérennité de notre modèle de gouvernance, nous formons et préparons les actionnaires de demain à être des actionnaires engagés sur le long terme, capables de comprendre les principaux défis que devra relever l'entreprise et de prendre des responsabilités dans les Conseils d'Administration. Cela passe par des formations, des réunions d'information, des dîners thématiques, des visites de sites Daher, le Week-end Jeunes...

Nous avons également continué à nous appuyer sur les nouveaux outils d'information : application Daher, newsletters, visioconférences ouvertes à l'ensemble des actionnaires, réseaux sociaux...



Opérateurs logistiques sur le site de Tremblay-en-France

## UNE GOUVERNANCE AU **SOCLE FAMILIAL, ROBUSTE** ET TRANSPARENTE

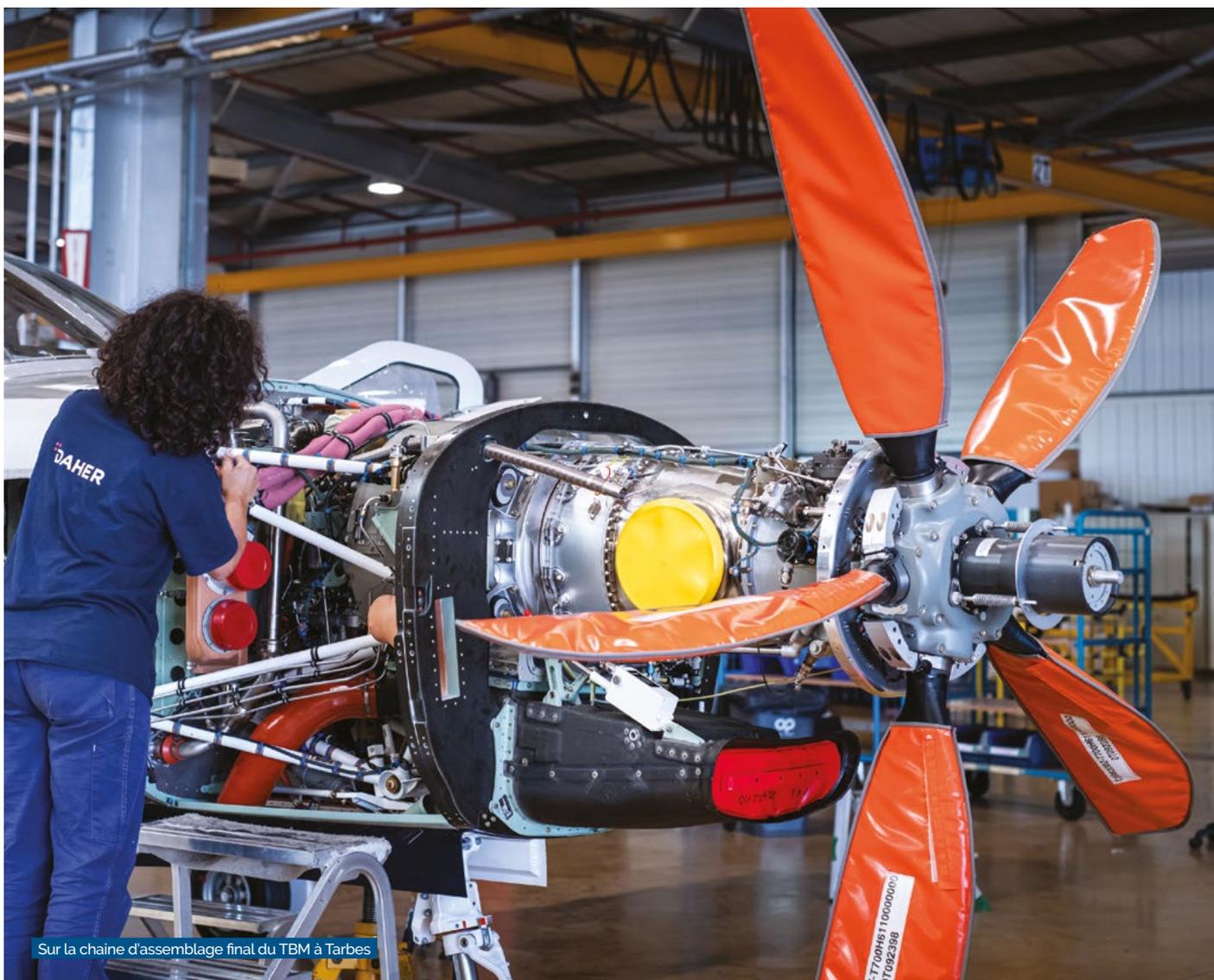
La famille Daher contrôle le Groupe Daher depuis sa création. En 1994, les actionnaires familiaux se sont regroupés au sein de la société COREDAHER, holding animatrice du Groupe Daher. COREDAHER détient 87,05 % du capital de Compagnie Daher au 31 décembre 2022. Bpifrance, partenaire de référence avec 12,50 % du capital, accompagne l'entreprise depuis 2009 et partage avec la famille Daher une vision industrielle de long terme.

L'association Générations-Daher a également été créée en 1994. Elle a pour objectif d'assurer une forte cohésion entre les membres de la famille Daher (plus de 650 personnes dont 386 sont actionnaires de COREDAHER au 31 décembre 2022) et de leur permettre de pérenniser et transmettre la culture et les valeurs familiales dans l'entreprise.

Ainsi, depuis près de 30 ans, cette gouvernance structurée sur trois niveaux (famille, actionnaires et entreprise) permet d'accompagner le développement du Groupe Daher avec une vision stratégique partagée de l'avenir de l'entreprise. Toutes les règles de

fonctionnement de notre gouvernance sont écrites (charte familiale, pactes d'actionnaires, statuts, règlements intérieurs). Elles ne sont par principe jamais figées pour permettre, si nécessaire, une réflexion puis une adaptation à l'évolution, d'une part, des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face et, d'autre part, de l'évolution de la famille actionnaire.

La réflexion stratégique est menée aux trois niveaux de la gouvernance et de manière coordonnée. L'année 2022 a vu se clôturer les plans stratégiques « Vivre Ensemble » et « Entreprendre Ensemble » lancés en 2018 par Générations-Daher et COREDAHER, en coordination avec le plan stratégique de Daher « Succeed Together ». L'année 2022 a également été l'année de préparation des nouveaux plans stratégiques 2023-2027. COREDAHER et Générations-Daher lanceront ainsi deux nouveaux plans stratégiques courant 2023, pour les cinq prochaines années, toujours en coordination avec le nouveau plan stratégique 2023-2027 de Daher « Take off 2027 ».



Sur la chaîne d'assemblage final du TBM à Tarbes

# UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

## NOS RESSOURCES

### Capital financier

- Actionnariat familial et étatique engagé sur le long terme.
- Redéploiement des actifs.
- Financements auprès d'institutions françaises et européennes et d'investisseurs privés américains.

### Capital industriel

- Services logistiques et supply chain opérés au sein des installations des clients (in situ), détenus en propre ou loués (ex situ).
- Plateformes de services clients dans le cadre des activités de maintenance pour les avions légers en France et à l'international.

**8 sites industriels en France et à l'international**

### Écosystèmes

- Dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes.

**15 start-ups partenaires pour des proofs of concept**

### Capital productif

- Consommation des ressources naturelles et énergétiques nécessaires à la fabrication d'avions, d'équipements aéronautiques et pour toutes les activités de services logistiques et supply chain.

**102 132 MWh Consommation d'énergie en 2022**  
(France, Maroc et Mexique)

### Capital intellectuel et savoir-faire

- Brevets, propriété intellectuelle et processus industriels.
- Marques Daher, TBM et Kodiak.
- Accréditations, qualifications et certifications propres aux métiers de l'aéronautique.

**500 ingénieurs en bureaux d'études**

### Capital humain

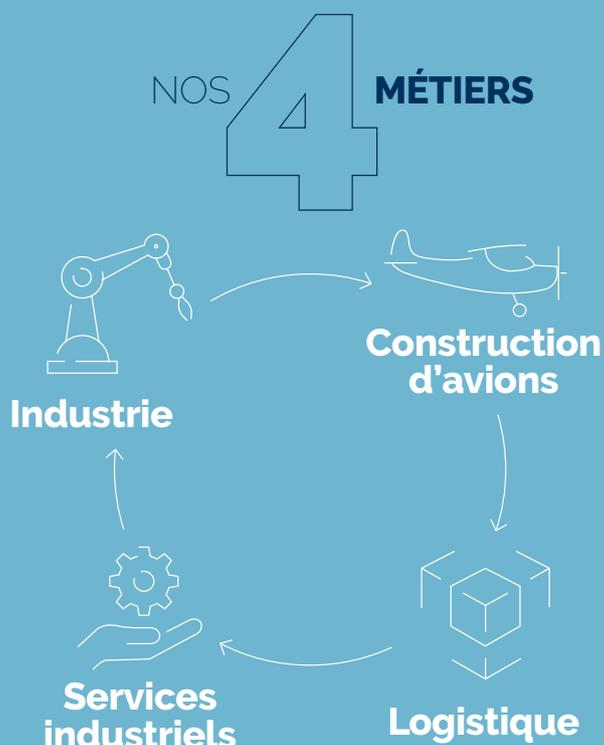
- 10 015 salariés, dont 74,4 % en France.

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

“

Dans le cadre de nos activités,  
libérer le potentiel de celles et ceux  
qui font avancer le monde.

”



Le modèle d'affaires de Daher a été élaboré dans le cadre d'un travail collaboratif alimenté par les contributions de nombreux experts internes. Il est également le résultat d'un parti pris qui a consisté à en construire les bases sur le modèle du secteur d'activité dominant, celui de l'aéronautique et défense, et de privilégier ainsi la lisibilité, tout en offrant au lecteur une meilleure compréhension de la création de valeur. Les activités nucléaires sont donc volontairement exclues de ce modèle.

Nous sommes persuadés que le développement de l'aviation et du transport aérien représente un progrès majeur pour l'humanité, en rapprochant les peuples, en renforçant le métissage des cultures, en permettant les échanges matériels et immatériels, favorisant en cela l'innovation et le développement des sociétés. Nous sommes également persuadés qu'il est urgent d'agir dès aujourd'hui pour la décarbonation de l'aviation, comme des activités industrielles et logistiques qui la soutiennent et nous considérons que, du rail à l'aérien, les différents modes de transport ne s'opposent pas, mais se complètent, seule condition pour atteindre la neutralité carbone du transport des personnes et des marchandises.

## NOTRE BUSINESS

### Enjeux & contexte

Un secteur aéronautique, fragilisé du fait de la pandémie de Covid-19, qui enregistre un net rebond depuis le 2<sup>e</sup> semestre 2021.

L'avenir de la filière conditionné à celui des énergies fossiles dans un contexte géopolitique de tensions sur les ressources.

Des enjeux stratégiques liés à la décarbonation et l'urgence de développer des technologies aéronautiques propres.

Des perspectives sectorielles encourageantes pour 2023.

### Nos activités

Conception, production, assemblage, vente et service après-vente d'avions monotorbopropulseurs

Conception et production d'ensembles et sous-ensembles d'aérostructures (composite, métallique et assemblage).

Opérateur de services industriels sur chaîne de production et d'assemblage

Conception et gestion de plateformes logistiques

### Nos engagements envers les parties prenantes

La conviction de Daher est que ses ambitions stratégiques s'inscrivent dans une démarche de responsabilité dans la manière d'atteindre ses objectifs et de mener ses opérations, pour créer et partager de la valeur avec l'ensemble de ses parties prenantes.

### Notre stratégie

Le plan stratégique « Take off 2027 » fixe le cap pour les cinq prochaines années.

Notre ambition : « Devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur 4 métiers complémentaires »

Les transformations nécessaires pour y parvenir :

- améliorer la performance économique ;
- transformer notre culture managériale ;
- innover pour nos clients et pour décarboner ;
- intégrer et développer nos acquisitions ;
- rendre visible et faire savoir.

## NOTRE CRÉATION DE VALEUR

### Actionnaires

- Valorisation patrimoniale des investissements financiers et extra-financiers.
- Politique active d'échanges entre les actionnaires familiaux et le Groupe, les cadres dirigeants et les collaborateurs.

**87,05%** Actionnariat familial au 31 décembre 2022

### Collaborateurs

- Des valeurs responsables pour soutenir les conditions du succès et la capacité à innover dans un environnement concurrentiel en mutation.
- Attirer, retenir et accompagner les collaborateurs
- Favoriser l'autonomie, les attentes professionnelles et l'entrepreneuriat.

**25%** Part des femmes dans les effectifs Daher

### Clients

- Des solutions innovantes pour une optimisation de la performance.

**4** clients clés en 2022 (chiffre d'affaires >50 M€)

### Fournisseurs

- Accompagnement dans la durée des enjeux industriels.
- Accords pluriannuels avec des partenaires privilégiés.
- Mise en œuvre de partenariats contractualisés de long terme y compris localement.

**800** millions d'euros d'achats Groupe en 2022

### Écosystème d'innovation

- Des centres d'ingénierie
- Des pôles de recherches et d'innovation ouverts
- Participation active à la vie du secteur aéronautique et défense.

**18** projets Corac (Conseil pour la recherche aéronautique civile)

### Société civile

- Intégration stratégique de la raison d'être Daher.
- Mesure et amélioration de l'empreinte carbone.
- Innovations stratégiques dans la trajectoire des Accords de Paris.

**2021** Première Stratégie Climat

# ASSOCIER MAÎTRISE DES RISQUES ET STRATÉGIE RSE

## MAÎTRISER LES RISQUES, UN ENJEU COLLECTIF

La gestion des risques du Groupe est supervisée par la Direction Risques, Audit Corporate & Développement Durable et est placée sous l'autorité du Comité des Risques. Ce dernier, composé du Comité Exécutif, du Directeur Juridique, du Directeur Risques, Audit & Développement Durable et du Responsable des Risques, qui en assure le secrétariat, se réunit quatre fois par an. Le Comité des Risques a pour mission de valider le dispositif de gestion des risques, de valider la cartographie des risques et d'assurer le suivi des plans d'action. Ses travaux sont soumis au Comité d'Audit, qui conserve l'initiative de demander toute revue ou investigation supplémentaire sur les sujets dont il souhaite se saisir. Dans sa phase opérationnelle, la gestion des risques est confiée aux pilotes de processus du système de management pour qu'ils mettent en œuvre les plans d'action. Ils peuvent être acteurs de la 1<sup>re</sup> ou 2<sup>e</sup> ligne de maîtrise.

- **Rôles de la 1<sup>re</sup> ligne** : exécuter les activités de la phase réponse à appel d'offres jusqu'à la fin de vie du produit et gérer les risques. Le management opérationnel, le commerce et les achats sont les principaux concernés.
- **Rôles de la 2<sup>e</sup> ligne** : apporter un support, une assistance, un suivi sur les questions ayant trait à la maîtrise des risques. Ce sont les fonctions qui répondent plus spécifiquement à la gestion des risques.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION / COMITÉ D'AUDIT

### COMITÉ EXÉCUTIF

#### 1<sup>ère</sup> ligne de maîtrise OPERATIONNELS

##### DIVISIONS

COMMERCE

ACHATS  
APPROV.

SERVICE. ENG.

MANUF. ENG.

#### 2<sup>ème</sup> ligne de maîtrise SUPPORTS

QUALITE  
& HSE

RESSOURCES  
HUMAINES

GESTION  
RISQUES

CTO

JURIDIQUE  
& COMPLIANCE

CONTROLE  
INTERNE

PROGRAMME

FINANCE

RSE

#### 3<sup>ème</sup> ligne de maîtrise AUDIT INTERNE

##### AUDIT CORPORATE

FOURNISSEURS D'ASSURANCE EXTERNE

# 1

Fournir des produits/services aux clients.  
Gérer les risques commerciaux et opérationnels.  
Prendre des mesures correctives pour remédier aux insuffisances des processus et des contrôles.

# 2

Réaliser l'expertise, le support et le suivi des questions liées aux risques.  
Mettre en place des fonctions de gestion des risques et de conformité afin d'élaborer et surveiller les contrôles de la 1<sup>ère</sup> ligne de défense.

# 3

Fournir une assurance indépendante et objective et des conseils sur toutes les questions liées à la réalisation des objectifs.  
Évaluer l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes.

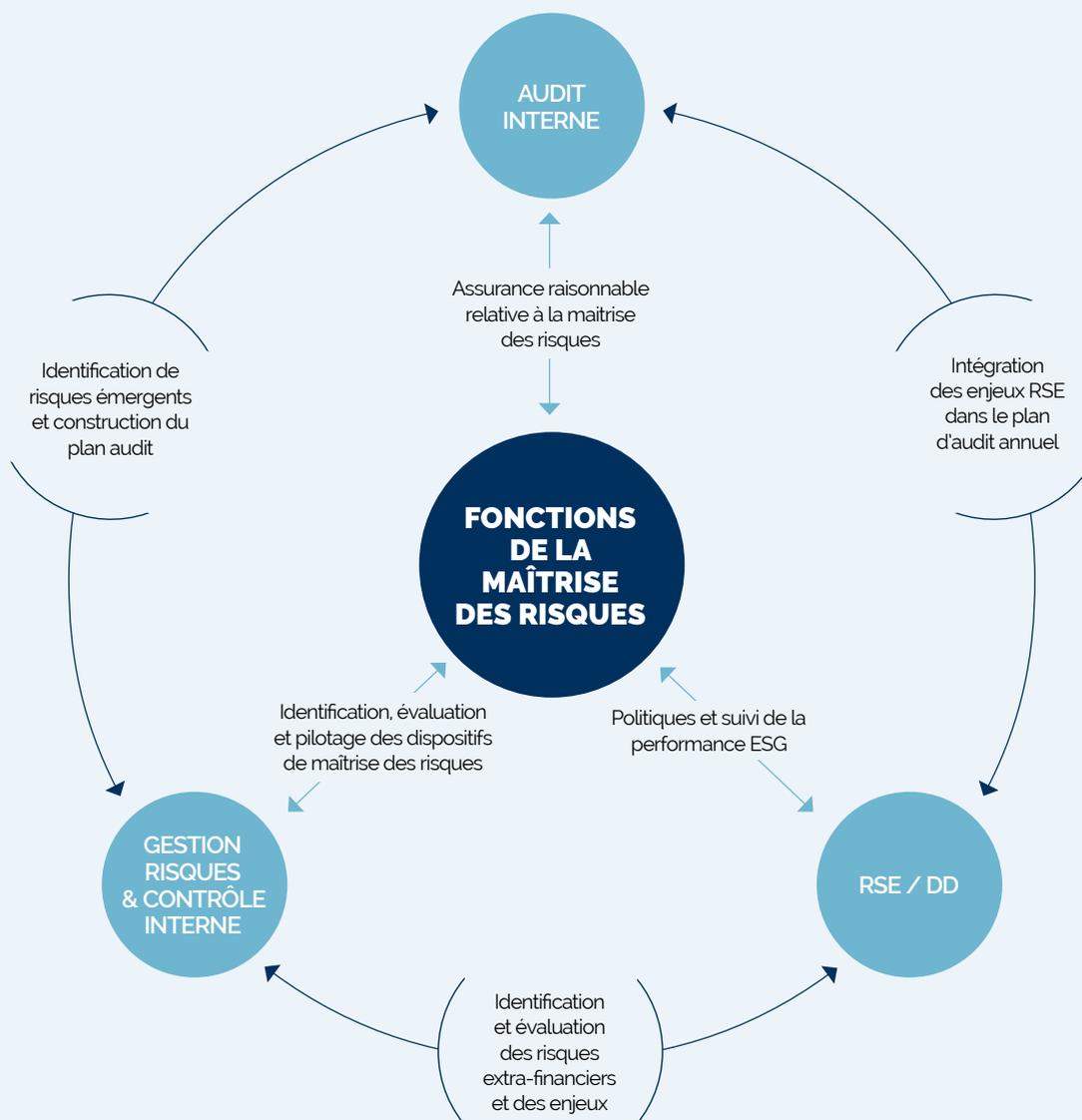
CONTRÔLE PERMANENT

REVUE INDÉPENDANTE ET PÉRIODIQUE

## PARTIR DES RISQUES CONNUS POUR DÉFINIR LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES ET ASSURER LA PÉRENNITE DU GROUPE SUR LE LONG-TERME

Pour répondre avec efficacité et sur la durée aux enjeux de gestion des risques et opportunités, financiers et extra-financiers, Daher a décidé en 2017 d'associer au sein d'une même direction la gestion des Risques, l'Audit corporate et le Développement Durable (RADD). La conviction de Daher est qu'une telle gouvernance novatrice de la RSE est source immédiate de création de valeur et permet une meilleure coordination des risques et des politiques mises en œuvre pour les maîtriser. Cela se retranscrit dans la raison d'être de la direction : l'équipe RADD, sur la base des relations avec ses parties prenantes internes et externes, contribue à protéger l'entreprise et propose des

transformations stratégiques et opérationnelles, en cohérence avec ses valeurs, au service des trois cercles Daher – famille Daher, actionnaires, collaborateurs – afin d'assurer sa résilience et sa capacité de projection sur le long terme. En particulier pour les risques ayant une cause ou un impact extra-financiers, Daher s'assure de mettre en place une politique permettant de les couvrir avec efficacité, et complète son dispositif avec un plan d'action et des indicateurs de suivi et de pilotage. La gouvernance de ce processus est assurée par le Comité RSE en présence du Comité Exécutif.



INTERVIEW CROISÉE

# PORTER HAUT ET FORT NOTRE AMBITION COLLECTIVE



**Patrick DAHER**  
Président du Conseil  
d'Administration

## Quels ont été les moments clés de l'année 2022 et pourquoi sont-ils emblématiques de la philosophie Daher ?

**Patrick Daher :** L'année 2022 a été particulièrement riche en temps forts pour le collectif Daher. D'abord avec la révélation de notre raison d'être, un moment unique dans notre longue histoire, qui a réuni simultanément plus de 3000 collaborateurs à travers le monde.. Ce temps de partage a permis de retracer l'évolution du Groupe, ses succès mais aussi les difficultés qui ont pu émailler une histoire longue de 160 ans. Cette longévité, nous la devons à des valeurs fortes qui nous caractérisent depuis notre création. Au fil du temps, nous avons amplement démontré une capacité unique à nous réinventer, à prendre des paris audacieux en misant sur l'esprit d'équipe et d'innovation, à rebondir après les crises - les deux dernières années l'ont encore prouvé - et plus largement, à voir loin, à nous projeter sur le temps long, en droite ligne du capitalisme responsable dans lequel nous nous inscrivons. Deuxième temps fort, la révélation en fin d'année de notre nouveau plan stratégique « Take off 2027 » qui fixe le cap pour les cinq prochaines années et fédère notre collectif autour d'une ambition commune.

**Didier Kayat :** En 2022, nous avons en effet clôturé avec succès le plan stratégique « Succeed together » malgré un contexte complexe sur le plan opérationnel, du fait notamment de la guerre en Ukraine. Avec le rachat de l'usine d'aérostructures de Stuart en Floride, nous avons significativement développé notre implantation en Amérique du Nord, désormais la deuxième région la plus importante en termes d'activité pour Daher après la France. Le lancement des 3 techcenters - Log'in pour la logistique, Shap'in pour les aérostructures et Fly'in pour l'avion - nous permettra de conforter notre avance technologique sur chacun de nos métiers. Les deux avions lancés cette année, le TBM 960 et le Kodiak 900, sont une parfaite illustration de cette capacité d'innovation et des synergies à l'œuvre dans ce domaine au sein de Daher.

“

*Le défi environnemental  
et la quête de sens  
au travail nous obligent  
à nous recentrer sur l'essentiel*

”

### Quelles sont les ambitions de « Take off 2027 », le plan stratégique pour la période 2023-2027 ?

**Didier Kayat** : Ce nouveau plan stratégique est peut-être encore plus structurant que les précédents. L'ambition de Daher - « Devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur 4 métiers complémentaires » - résume et englobe tous les challenges que nous allons devoir relever collectivement. Nous devons progresser dans nos modes de fonctionnement, mettre en place une organisation internationale robuste tout en tenant compte des spécificités locales et en préservant l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat qui est le propre de Daher. C'est un équilibre subtil que nous allons devoir trouver et entretenir. Un autre point majeur dans l'ambition de Take off 2027 est celui de la rentabilité afin de continuer à investir et innover de façon durable. Pour relever le grand défi de la décarbonation, Daher s'est doté « d'outils » puissants afin d'assurer son succès : une stratégie climat très volontariste et des centres d'innovation qui placent l'enjeu environnemental au cœur de leur feuille de route. Enfin, nous avons décidé de faire des services industriels, qui font le lien entre nos activités industrielles et logistiques, un métier à part entière. La complémentarité entre nos quatre métiers – construction d'avions, industrie, services industriels, logistique – est un atout différenciant qui vient renforcer notre modèle économique équilibré entre l'industrie et les services, gage de résilience.

### Quelles sont les transformations nécessaires pour atteindre ces ambitions ?

**Didier Kayat** : Nous avons identifié cinq leviers de transformation : améliorer notre performance économique, transformer notre culture managériale, innover pour nos clients et pour décarboner, intégrer et développer nos acquisitions récentes et enfin, rendre visible la transformation de Daher auprès de l'ensemble de ses parties prenantes et du marché. Notre objectif, grâce aux transformations concrètes qui en découlent pour chacun de nos métiers, est de figurer parmi les 50 premiers acteurs de l'aéronautique dans le monde à l'issue de ce plan stratégique.

### Quels sont les messages forts que porte la raison d'être de Daher ?

**Patrick Daher** : A travers sa formulation « Dans le cadre de nos activités, libérer le potentiel de celles et ceux qui font avancer le monde », nous avons souhaité partager une vision basée sur ce qui nous semble être le socle des valeurs de Daher : l'audace, le capitalisme responsable et l'équipe. Trois piliers qui ont fait et continueront à faire l'histoire du Groupe et dont nous espérons qu'elles continueront à inspirer longtemps tout ce et tous ceux qui nous constituent. Car Daher, c'est une histoire familiale et une grande famille - plus de 600 personnes aujourd'hui - qui reste soudée pour soutenir un projet d'entreprise à la fois ambitieux et responsable. Ce sont tous les salariés de l'entreprise qui ont rendu et rendent possible cette formidable aventure en mettant leur énergie, leur passion, leur capacité d'initiative au service d'une ambition partagée. Ce sont bien entendu nos clients qui nous poussent à relever des défis parfois considérables et nous renouvellent leur confiance. Ce sont tous nos partenaires avec qui nous travaillons en étroite collaboration pour réussir ensemble. Ce sont nos investisseurs qui croient en notre ambition et nous aident à la réaliser... Le défi environnemental et la quête de sens au travail nous obligent à nous recentrer sur l'essentiel, à faire avancer le monde à notre manière : responsable, audacieuse et soudée. Les défis sont énormes mais nous avons tous les atouts pour les relever et nous projeter vers un futur inspirant. C'est notre raison d'être...



**Didier KAYAT**  
Administrateur  
et Directeur Général

## INTERVIEW RSE

# NOTRE STRATÉGIE REPOSE SUR LA FORCE DU COLLECTIF



**Sophie PARDI**  
Responsable RSE Groupe

## Comment la RSE s'intègre-t-elle dans les prises de décision du groupe Daher et de chaque division ?

La notion de Responsabilité de l'Entreprise fait partie de l'ADN de Daher depuis longtemps, mais avoir structuré notre démarche et notre stratégie RSE et mis en avant les thématiques prioritaires a permis de les intégrer dans nos différents métiers. La RSE n'est pas une activité en soi, c'est plutôt une façon de réaliser nos métiers, quels qu'ils soient. La raison d'être est venue « chapeauter » l'ensemble pour servir de guide. La raison d'être et les piliers de la stratégie RSE dessinent un cadre à l'intérieur duquel les décisions peuvent être prises. L'un des exemples les plus marquants est la manière dont Daher a choisi de gérer la crise sanitaire, puis sociale, avec une vigilance extrême sur tout le volet humain, tant au niveau de la santé que des risques psycho-sociaux et de la qualité de vie au travail.

## Que mettez-vous en place pour venir en support des opérationnels ?

L'ensemble du corps managérial est embarqué dans des objectifs ESG ambitieux. Des feuilles de route sont conçues dans cette optique à destination des directions métiers et des dashboards réguliers sont transmis aux directions opérationnelles pour assurer le suivi des indicateurs clés de performance. Les résultats ont par ailleurs un impact financier, puisque certains critères (émissions de CO<sub>2</sub>, taux de fréquence des accidents avec arrêt, féminisation des cadres dirigeants...) sont pris en compte dans le taux d'intérêt de notre émission obligataire EuroPP 2021.

## Comment réussissez-vous à impulser la RSE dans les sites du Groupe ?

Cela varie en fonction des besoins et de l'engagement du management du territoire. Certains se sont emparés de la démarche dès son lancement en 2018, alors que d'autres démarrent tout juste. Cela crée une vraie dynamique entre les sites et une vraie solidarité. Le plus important est vraiment de partir des besoins qui peuvent être très différents en fonction des métiers, des clients, de l'histoire du site et de son management... et de diffuser la culture RSE !

## Les ambassadeurs RSE jouent un rôle clé...

C'est un maillon essentiel ! Depuis 2018, la communauté ne fait que grandir pour couvrir l'ensemble des métiers et territoires. Chacun et chacune, en équipe, s'attache à animer les thématiques RSE sur le terrain en lien avec le management, mais aussi dans leurs métiers respectifs et auprès de leur direction. Ils sont ma courroie de transmission avec les différents sites.

## Quel bilan tirez-vous de ces quatre premières années ?

4 ans c'est court... mais quand, sur cette période, on vit une pandémie mondiale et une guerre sur le territoire européen, on « bénéficie » d'un effet catalyseur absolument incroyable. Beaucoup de dispositifs ont été élaborés pendant la crise pour répondre à l'urgence de traiter les sujets au bon niveau et de la meilleure façon. La plupart d'entre eux ont été pérennisés car ils répondaient aux bonnes pratiques RSE autour, notamment, du partenariat avec toutes nos parties prenantes. Il y a eu une vraie volonté d'intégrer les attendus RSE dans les roadmaps métiers.

### Pensez-vous que le regard des instances de gouvernance a évolué concernant la RSE ?

Au bout de quatre années, la question ne se pose pas de l'utilité de la RSE, elle est même partie intégrante de notre raison d'être et du nouveau plan stratégique. Le Comité de gouvernance, issu du Conseil d'Administration, a dans ses missions d'orienter et de valider les priorités de la stratégie RSE de Daher. Lorsqu'une entreprise porte le nom de la famille actionnaire, la responsabilité au sens large engage doublement le collectif et sur le temps long. Le Comité Exécutif participe tous les trimestres au Comité RSE est très attentif à ce que le pilotage de la performance ESG monte rapidement en maturité, convaincu que les performances financière et ESG se nourrissent mutuellement.

### Au-delà des salariés de Daher, comment les facteurs RSE sont-ils abordés avec vos partenaires ?

La RSE s'épanouit dans un écosystème d'une multitude de parties prenantes externes et Daher est un maillon d'une supply chain complexe. Il nous faut donc embarquer les parties prenantes en amont, nos fournisseurs, comme en aval, nos clients, sans oublier nos territoires et nos financiers. Avec nos clients ou futurs clients, il s'agit de répondre à leurs attentes mais aussi d'être pro-actif afin que la RSE soit réellement un élément différenciant. Avec nos fournisseurs ou futurs fournisseurs, il s'agit d'être à la fois un partenaire idéal et exigeant. Pour les autres, il s'agit de développer des relations équilibrées, crédibles et robustes.

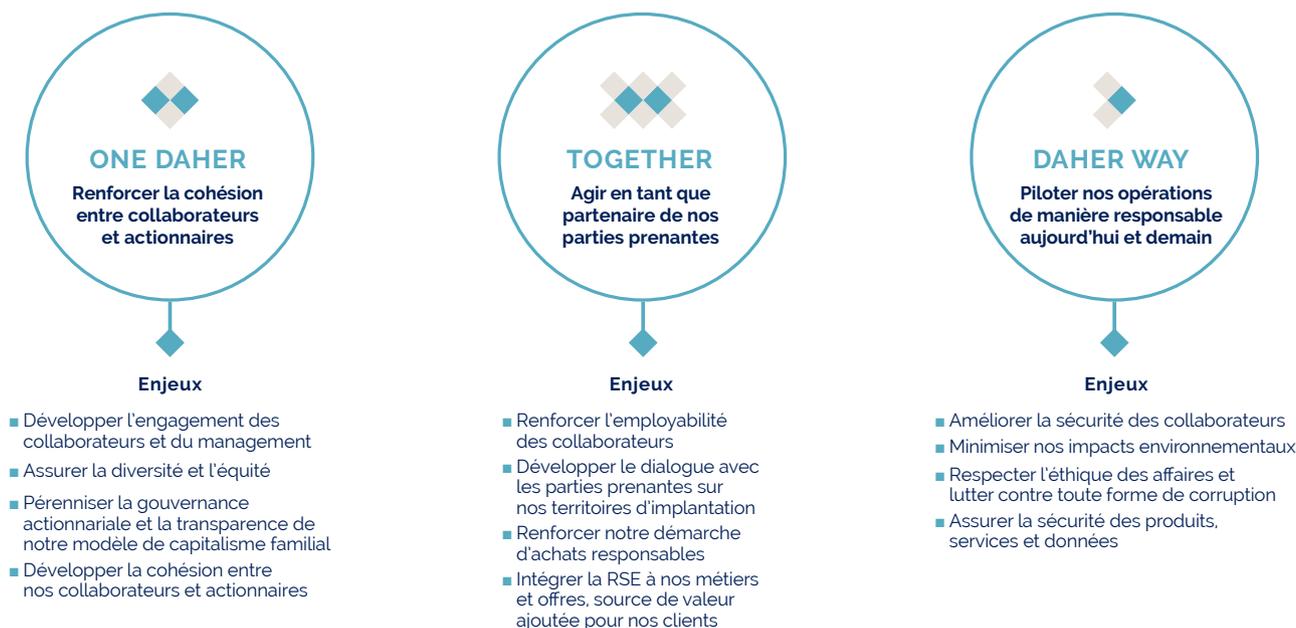
“

*La raison d'être et les piliers de la stratégie RSE dessinent un cadre à l'intérieur duquel les décisions peuvent être prises.*

”

## LA STRATÉGIE RSE *Shaping the future together*

3 axes d'engagement et 12 enjeux pour être un leader durable de l'industrie du futur



# LA RSE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE EXTRA-FINANCIÈRE ET GLOBALE DE DAHER

Chez Daher, la stratégie RSE, et notamment le développement durable, contribue à la pérennité du Groupe. Elle assure la maîtrise des externalités positives et négatives générées par son activité économique. Cette démarche intégrée passe donc par la gestion des risques et opportunités, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques, financiers ou extra-financiers. Plus que des mots, ce sont des actes qui font de cette stratégie RSE un véritable outil d'amélioration pour le groupe Daher. Retrouvez ici toutes les initiatives qui ont animé les trois piliers RSE en 2022.

## Des risques identifiés, des réponses RSE : une parfaite coordination

### • Perte de capital humain / Démotivation / Mouvements sociaux

>>> La feuille de route QVT met l'accent sur le dialogue social et l'amélioration continue des conditions de travail

### • Inadéquation des compétences et savoir-faire

>>> Le dispositif Strategic Workforce Planning contribue à mieux anticiper les évolutions

### • Atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement au sein de la supply chain amont

>>> Un code éthique fournisseur et une vigilance constante de Daher imposent le respect de lois sociales et environnementales essentielles

### • Atteinte à la santé et sécurité des collaborateurs

>>> L'application d'une Politique Sécurité et le déploiement du programme Safety@work améliorent les conditions pour toutes les opérations

### • Atteinte à l'environnement

>>> La mise en œuvre d'une Politique Environnement garantit le respect de la réglementation, le suivi des indicateurs et des objectifs environnementaux, ainsi que l'amélioration continue en accord avec les priorités définies

### • Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités

>>> La première Stratégie Climat permet de structurer les réponses à apporter face à la défiance sur nos activités, avec un haut niveau d'engagement dans une politique bas carbone

### • Fraudes internes / externes au préjudice du Groupe

>>> Le Code Ethique et de bonne conduite rappelle la nécessité pour les dirigeants, salariés et fournisseurs d'avoir un comportement loyal et honnête

## Associer maîtrise des risques et stratégie RSE

Daher a ancré sa stratégie RSE sur l'identification des risques ESG afin de minimiser les impacts négatifs de ses activités. Avec sa stratégie RSE, le Groupe souhaite également maximiser les impacts positifs.

Tableau de synthèse de la cohérence entre risques ESG (extra-financiers), enjeux RSE, politiques et indicateurs-clé de performance.

Risques extra-financiers	Enjeux	Politiques	Indicateurs de performance
Perte de capital humain / Démotivation / Mouvements sociaux	Engagement des collaborateurs et du management	Socle social constitué des Accords en vigueur	Taux d'absentéisme
	Féminisation du Top management	Cahier de l'Égalité	% femmes parmi les cadres dirigeants
Inadéquation des compétences et savoir-faire	Renforcer l'employabilité des collaborateurs	Accord Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP)	Taux de collaborateurs ayant suivi au moins une formation
Atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement dans notre supply chain amont	Renforcer notre démarche d'Achats Responsables	Politique d'Achats Responsables	Taux de formation de la communauté Achats au devoir de vigilance
Atteinte à la sécurité de nos collaborateurs	Améliorer la sécurité des collaborateurs	Politique Santé Sécurité	Taux de fréquence des accidents avec arrêt
Atteinte à l'environnement	Minimiser nos impacts environnementaux	Politique Environnement	Taux de collaborateurs travaillant sur un site certifié ISO14001
Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités	Minimiser nos impacts climatiques	Stratégie Climat	Emissions CO2e des scopes 1&2
Risque de fraude interne ou externe au préjudice du Groupe	Respecter l'éthique des affaires et lutter contre toute forme de corruption	Code éthique et de bonne conduite	Taux de formation à l'éthique des cadres dirigeants et des personnes exposées

## LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES POUR UNE ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DES ENJEUX RSE

Fin 2018, Daher a initié une démarche d'analyse de ses enjeux RSE en donnant la parole à ses parties prenantes internes et externes, établissant ainsi une première analyse de matérialité. Cette dernière permet de faire dialoguer les risques de Daher avec les attentes de ses parties prenantes, de mieux cerner les enjeux partagés et d'identifier d'éventuels décalages entre les attentes de chacun.

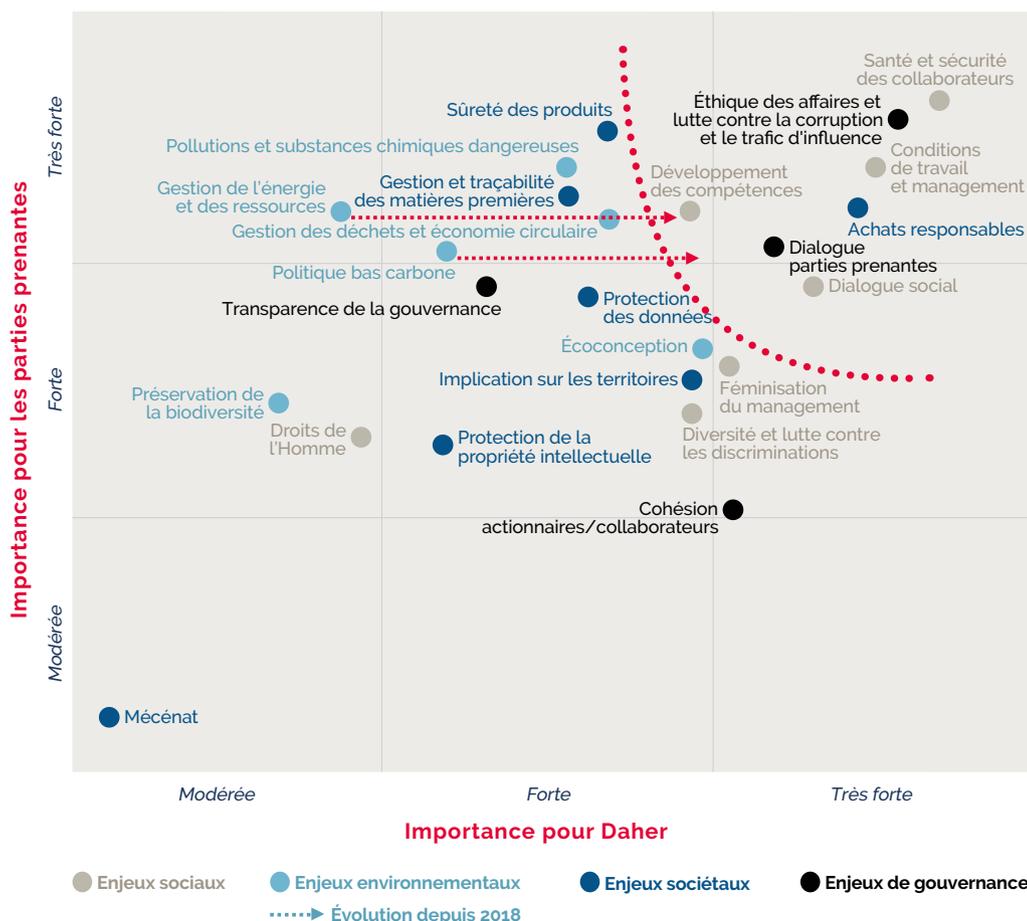
### Sept enjeux prioritaires ont été identifiés par les parties prenantes et par Daher :

- quatre thématiques sociales (santé et sécurité des collaborateurs, conditions de travail et management, dialogue social, développement des compétences) ;
- deux thématiques de gouvernance (éthique des affaires, dialogue avec les parties prenantes) ;
- un enjeu sociétal (achats responsables).

Dès 2021, nous avons renforcé notre dialogue avec nos principaux clients en communiquant de manière pro-active sur nos enjeux RSE afin de recevoir chaque année leur feedback et leurs priorités.

Cette dynamique vis-à-vis de nos clients a confirmé l'importance et la priorisation de nos enjeux « Renforcer notre démarche d'Achats Responsables » et « Minimiser nos impacts environnementaux ». La direction et les actionnaires représentés par le Comité de Gouvernance ont réaffirmé la priorisation de l'enjeu « Minimiser nos impacts environnementaux » en validant une Stratégie Climat. Depuis 2020, les salariés sont consultés au moins annuellement via notre enquête sur la qualité de vie et les conditions de travail afin de prendre en compte les grandes tendances dans les feuilles de route de l'axe One Daher.

Cette matrice de matérialité va être revue en profondeur dans l'optique de la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), relative aux informations extra-financières qui doivent être transmises par les entreprises. Ce texte entrera en vigueur à compter du 1er janvier 2024 pour le reporting publié en 2025, selon le calendrier européen (pour les entreprises déjà soumises à la directive sur les rapports non-financiers).



**Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités**

Ce risque trouve sa source dans un certain rejet, par l'opinion publique, du transport aérien et du modèle de production industrielle du fait de leur empreinte carbone. La poursuite du déploiement de la Stratégie Climat, ainsi que l'importance de l'enjeu de la décarbonation pris dans l'élaboration du nouveau plan stratégique permettent à Daher de structurer les réponses à apporter et le niveau d'engagement dans une politique bas carbone qui s'applique aux opérations sur tous ses sites mais aussi aux achats réalisés, à la mobilité de tous les salariés ainsi qu'à ses politiques produits et services.

La matrice de matérialité ci-dessus est en cours d'évolution. Elle ne reflète donc pas, à date, l'exhaustivité des attentes des parties prenantes et leur niveau.

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## TAKE OFF 2027 : UN NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE POUR VOIR PLUS GRAND

### A T | KE-OFF 2027

Feuille de route faisant le lien entre le présent et le futur, le plan stratégique « **Take off 2027** » fixe le cap du groupe Daher pour les cinq prochaines années. Cette étape essentielle dans l'histoire de l'entreprise a pour objectif d'embarquer l'ensemble des collaborateurs, clients et partenaires dans une nouvelle dynamique collective, dans la continuité des précédents plans stratégiques.

#### Grâce aux précédents plans stratégiques :

- Nous sommes devenus une entreprise industrielle
- Nous avons accéléré notre croissance et atteint une taille critique
- Nous sommes devenus un champion robuste, responsable, innovant et lisible
- Nous sommes devenus un acteur nord-américain et un référent de l'innovation et du digital sur nos marchés

#### Décoller pour entrer dans une autre dimension

Avec « Take off 2027 », nous avons l'ambition de « devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur 4 métiers complémentaires ».

Nous avons (presque) déjà tout d'une grande entreprise :

- plus de 10 500 collaborateurs, répartis dans 13 pays ;
- un chiffre d'affaires d'1,3 milliard d'euros (dont 25 % réalisés à l'international) ;
- une histoire riche de 160 ans de défis relevés.

Mais pour réellement y prétendre nous devons :

- assurer une rentabilité structurelle sur tous nos métiers ;
- insuffler une culture managériale commune, orientée résultat ;
- poursuivre l'internationalisation de notre organisation ;
- démontrer toujours plus notre volonté d'innover et de décarboner.

#### Le fruit d'une réflexion collective

Près d'une centaine de collaborateurs, ainsi que des clients, partenaires et actionnaires, se sont mobilisés pour construire un plan stratégique à la hauteur des enjeux des prochaines années. Ce travail collectif de plus de 18 mois et en trois étapes donne les orientations qui contribueront à la réussite des transformations envisagées :

- Recueil des perceptions des parties prenantes afin d'identifier les forces et faiblesses stratégiques du Groupe, cerner les évolutions et attentes de nos marchés ;
- Mise en place de groupes de travail, avec près de 100 collaborateurs Daher, chargés d'élaborer des propositions concrètes pour fixer un cap stratégique et transformer l'entreprise, notamment concernant les axes d'amélioration identifiés (compétitivité/rentabilité, décarbonation, innovation produits/services, modèle RH et culture d'entreprise...);
- Elaboration d'une synthèse, avec arbitrages, par le Comité exécutif, puis validation par les instances de gouvernance.

## DES MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES QUI S'ENRICHISSENT MUTUELLEMENT

La **construction d'avions** regroupe l'ensemble des savoir-faire du Groupe : conception, fabrication, assemblage, gestion de la supply chain, logistique, maintenance et réparation.

C'est le laboratoire de nos innovations pour nos autres métiers, au service de la filière aéronautique. Dans le cadre de grands projets de recherche collaboratifs, nous mettons notre avion à disposition des grands avionneurs pour expérimenter les technologies qui feront l'aéronautique plus performante et éco-responsable de demain.

Nos **fabrications industrielles** tirent en partie leur légitimité de notre métier d'avionneur.

Être un avionneur nous permet d'échanger d'égal à égal avec nos grands donneurs d'ordre aéronautiques : nous comprenons leurs enjeux et contraintes, nous savons être force de proposition.

Pour les acheteurs de nos avions, la durée de vie des programmes

aéronautiques pour lesquels nous travaillons est un gage de pérennité et d'engagement aéronautique sur le long terme.

Les **services industriels** nous permettent, par définition, d'allier nos savoir-faire industriels et de services, en intervenant directement sur les chaînes de production de nos clients ou « ex situ ». Ils ouvrent de nouvelles opportunités tant en termes de chiffre d'affaires que de business développement (nouveaux clients) tout en renforçant notre proximité avec nos clients existants.

Métier historique, la **logistique** est un véritable pilier du Groupe. Garantie de la réussite de tout projet industriel, elle repose sur des compétences que Daher développe depuis ses origines : gestion et optimisation de tout ou partie de la supply chain, des flux et des cycles de vie des grands programmes industriels... Avec son statut de leader de la logistique aéronautique en Europe, Daher a su s'ouvrir des portes dans d'autres secteurs industriels exigeants (ferroviaire, spatial, énergie...).

## UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE

Le plan stratégique « Take off 2027 » définit les transformations que Daher doit engager pour répondre à ces objectifs.

### 1 impératif

- **Améliorer la performance économique** afin d'assurer la pérennité d'une entreprise riche de 160 ans d'histoire, de renforcer notre compétitivité au service des clients, d'investir dans le capital humain et de renforcer sa performance ESG

### 3 défis

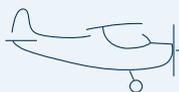
- **Transformer sa culture managériale** en allant vers une culture du résultat (Daher Leadership Model) et une reconnaissance pour la façon d'être et les savoir-faire des salariés du Groupe
- **Innover pour ses clients et pour décarboner** en imaginant les produits, les services et les process de demain pour chacun de ses métiers ; un défi au cœur de la mission des 3 techcenters lancés en 2022 (Log'in pour la logistique, Shap'in pour les aérostructures, Fly'in pour l'avion)

- **Intégrer et développer ses acquisitions** : celle de Kodiak, pour dupliquer la saga TBM et lancer un avion hybride ; de l'usine de Stuart, pour faire de l'assemblage de structures l'un des piliers de son offre industrielle ; de KVE Composites Group, pour sécuriser son avance technologique dans les composites ; de AAA, pour développer le métier des services industriels (après approbation des autorités compétentes).

### 1 accélérateur

- **Rendre visible et faire savoir** : mieux faire valoir la robustesse offerte par la complémentarité entre ses activités industrie et services et la pérennité de son modèle d'entreprise familiale depuis 1863.

# 4 MÉTIERS AUX OBJECTIFS BIEN DÉFINIS POUR 2027



## AVIONS

- >> Devenir **l'un des leaders du marché** de l'aviation générale
- >> Continuer à développer le **Kodiak** et le **TBM**
- >> **Lancer un produit décarboné** d'ici 2027 et finaliser la feuille de route Décarbonation
- >> **Développer les services**



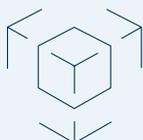
## INDUSTRIE

- >> **Développer l'assemblage**
- >> Augmenter la part **achetée à 70 %**
- >> **Systématiser la double source** (interne et/ou externe)
- >> **Limiter les développements** à risque



## SERVICES INDUSTRIELS

- >> Devenir le **4e métier** du Groupe
- >> **Développer ce métier** comme un métier en tant que tel



## LOGISTIQUE

- >> **Renouveler** les contrats structurants
- >> **Développer le chiffre d'affaires** aux Etats-Unis



P.30 < L'AUDACE COMME PRINCIPE  
D'ACTION CHEZ DAHER

P.34 < 2022 EN ACTIONS

# AUDACIEUX

Depuis ses origines, Daher croit en l'audace pour **relever tous les défis**, rebondir après une crise et écrire de nouvelles pages de son histoire. **Son agilité** lui permet d'oser pour avoir constamment un temps d'avance : de la **recherche** sur de nouveaux matériaux plus performants à la **création** de techcenters d'innovation collaborative, d'**acquisitions stratégiques** au lancement de nouveaux produits et services...

**Daher a une fois de plus fait la preuve de son esprit audacieux en 2022.**

## INTERVIEW

# L'AUDACE COMME PRINCIPLE D'ACTION CHEZ DAHER



**Cédric ELOY**

Directeur Adjoint Technologies

## L'innovation est un des socles de la stratégie de Daher. Quelles sont les grandes réussites qui ont su propulser le Groupe vers les sommets ?

**Cédric Eloy :** Plus que des technologies, je dirais que notre modèle de gouvernance, avec l'implication de la famille, est l'innovation la plus déterminante. C'est grâce à ce fonctionnement que l'entreprise a pu opérer des changements stratégiques avec efficacité. L'évolution dans les métiers traités, l'internationalisation, les acquisitions dans les années 80.. toutes les opérations ont été des réussites car elles étaient appuyées par de l'agilité et guidées par une vision sur le long terme.

Notre modèle économique, où les services sont centraux, fait aussi notre particularité. C'est le cas avec notre activité d'aménagement de cabines d'avions, où nous prenons en charge jusqu'à la pose des revêtements et l'intégration des compartiments bagage cabine.

**Sébastien Leroy :** Ce fonctionnement sert l'innovation technologique de notre activité R&D développée depuis 2006 et l'innovation sur nos « business models ». En plusieurs étapes, Daher s'est construit une stratégie opérationnelle pour avancer sur ce scope. 2014 a marqué un tournant avec la création du DaherLab, une équipe de passionnés qui anime et pilotent l'open innovation (innovation collaborative) au sein du Groupe. Le DaherLab agit également comme une véritable interface entre Daher et les écosystèmes innovants qui nous entourent afin de détecter et de tester rapidement des solutions innovantes, proposées notamment par les startups, et qui répondent à nos enjeux d'accélération de l'amélioration de nos produits, de nos process et services, et de décarbonation. Côté R&D, nous avons significativement accéléré notre participation au sein du CORAC depuis 2020. Nous sommes aujourd'hui à la table des plus grands du secteur comme Airbus, Dassault Aviation, Safran ou encore Thales mais surtout, LE représentant de l'aviation générale auprès des diverses institutions. Nous participons aujourd'hui à 18 projets de R&D CORAC, dont 8 en tant que leader.

## En quoi consiste l'intégration de l'innovation au sein des produits et process ?

**C.E. :** Notre enjeu est souvent d'adapter les innovations à nos nombreuses spécificités. Par exemple : le jumeau numérique de l'entrepôt, automatisé, doit pouvoir intégrer l'hétérogénéité de nos produits, avec des tailles et poids très variables.

Forcément, l'équation économique peut être moins favorable que dans une activité plus classique comme le retail : nous devons ainsi avoir la capacité de trouver des processus efficaces par rapport à nos métiers.

**S.L. :** L'open innovation que nous pratiquons est là pour justement éviter de redévelopper « from scratch » des innovations déjà matures dans d'autres secteurs d'activité. Il s'agit ensuite de la faire pivoter sur nos cas d'usage. C'est une approche « win/win » car cela permet aux startups/scaleups avec lesquelles nous travaillons de s'ouvrir sur notre marché qu'elles n'avaient pas forcément identifié ou sur lequel elles avaient du mal à rentrer, en bénéficiant de notre accompagnement et de notre connaissance métier pour ajuster leur solution à la réalité opérationnelle.



## *Nous avons réussi à intégrer durablement l'innovation dans la culture de Daher.*



### Comment l'innovation a-t-elle fait sa place chez Daher ?

**C.E. :** Avec le DaherLab, nous avons réussi à intégrer l'open innovation dans la culture de Daher. Les hackathons ou plutôt « aviathons », organisés avec la division Avions, sont un bon exemple de la capacité de Daher à oser. Nous avons eu la confiance de la gouvernance pour créer l'équipe Armstrong by Daher, dépêchée plusieurs mois dans une antenne d'innovation installée dans la Silicon Valley. Une initiative fructueuse et inspirante qui nous a permis de monter en maturité sur notre connexion aux écosystèmes de la « tech » et aux acteurs qui les composent mais aussi d'installer durablement la culture de l'innovation dans le Groupe.

**S.L. :** Nous avons ainsi fait évoluer notre processus d'open innovation, au-delà du PoC (proof of concept), pour aller jusqu'au déploiement, main dans la main avec les métiers, avec tous les métiers. Ce n'est que lorsqu'une innovation est déployée qu'elle peut apporter toute sa valeur.

**C.E. :** Cette progression, ce sont aussi des opportunités que nous avons su saisir au bon moment. La R&D sur le thermoplastique a débuté à partir de l'acquisition de l'usine de Nantes en 2009. Le procédé intégré était encore peu mature, mais nous avons relevé le challenge du programme « Wing of tomorrow » d'Airbus qui réclamait de progresser sur ces matériaux. Le travail a porté ses fruits et nous avons été capables de concevoir des structures primaires de voilure. Résultat : la reconnaissance de notre compétence nous a ouvert de nouvelles portes pour produire des pièces plus complexes, pour autant de possibilités de rentabilité future.

**S.L. :** Enfin, la crise sanitaire et sociale de 2020 nous a forcé à repenser nos innovations et notre façon d'innover – et de travailler. Les solutions déployées doivent être éthiques, sobres et inclusives « by design ». Le réveil des consciences s'est fait sur toute la chaîne de valeur.

### Quelles sont les évolutions notables ces derniers mois ?

**S.L. :** 2022 a été une année riche pour le secteur aéronautique et de la mobilité au sens large du fait de la réouverture du monde, mais une année complexe, avec en toile de fond la guerre aux portes de l'Europe et une tension géopolitique et sociale palpable. Les acteurs industriels ont compris qu'ils doivent collaborer, apprendre des autres et « open innover » s'ils veulent rester leaders, voire survivre.

Le lancement des techcenters Log'in, Shap'in et Fly'in va dans ce sens en rapprochant l'innovation des opérations et des écosystèmes géographiques et sectoriels. Log'in est l'exemple même de l'audace en termes de nouveaux modèles d'open innovation puisque cet espace dédié à la logistique de demain, situé au cœur d'un de nos hubs logistiques à Toulouse, propose une halle technique ouverte pour permettre aux startups d'expérimenter leurs productions dans un environnement réel avec des espaces de co-working et un centre de formation associé. C'est un vrai sas d'industrialisation et de discussion ouvert aux autres quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité (agroalimentaire, ferroviaire, aéronautique, spatial, cosmétique, etc.) et tout cela sur la base d'un business model public-privé inédit associant l'Etat et la Région Occitanie. Shap'in, pour les métiers de l'aérostructure, et Fly'in, pour la partie avions, avec une forte attente de solutions de décarbonation, fonctionneront sur des modèles complémentaires.

**C.E. :** Au-delà de ces centres, Daher a progressé collectivement. Ces dernières années, l'application Me & My TBM est née d'un projet fructueux du DaherLab. De plus en plus performante, elle accompagne désormais les pilotes avec de nombreuses données utiles, notamment sur la qualité d'approche lors de l'atterrissage.

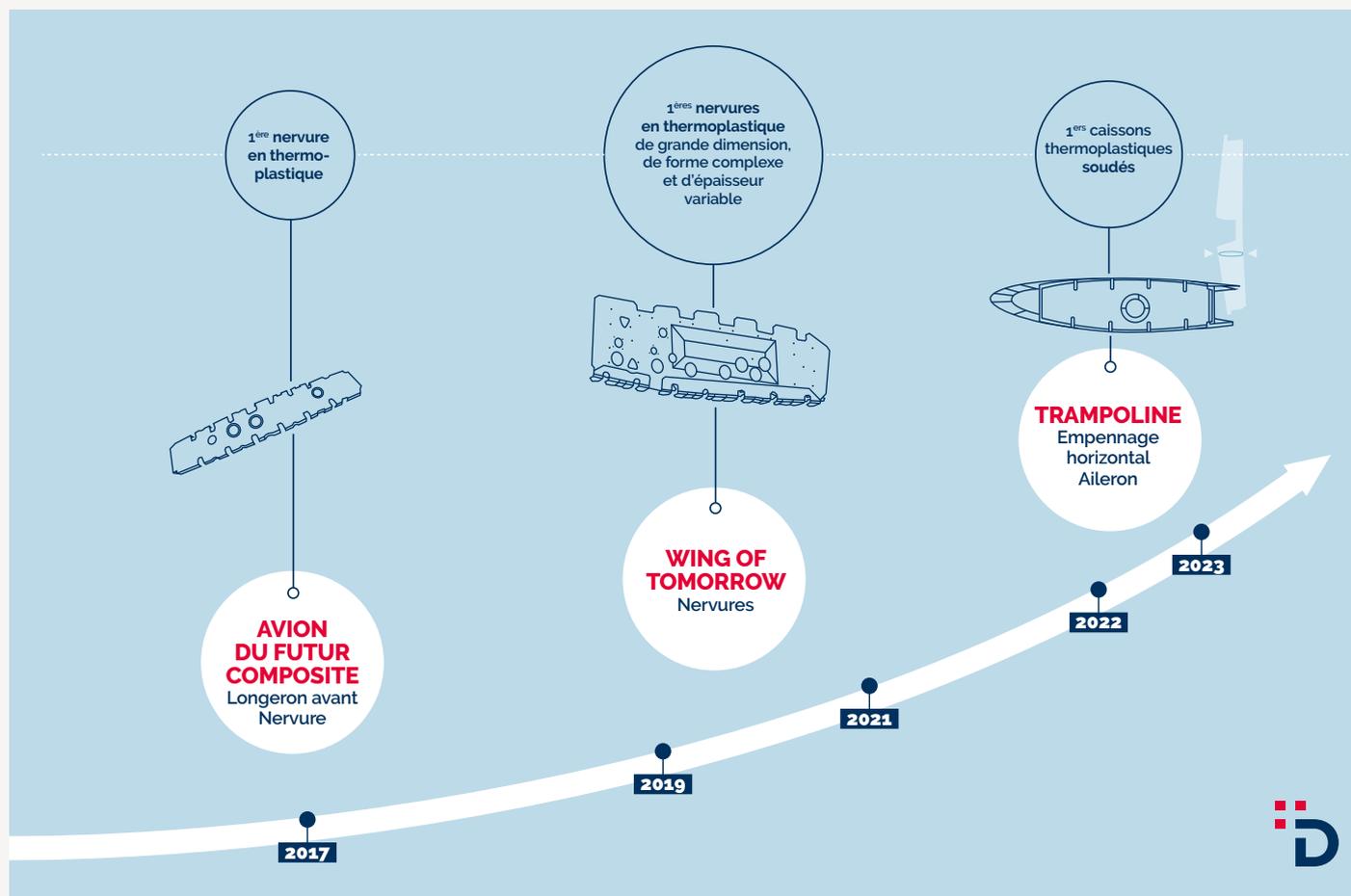
Les « PoC Together », organisés tous les ans, donnent la parole au terrain afin de trouver des solutions pour progresser constamment car c'est bien tous ensemble, en s'appuyant sur des communautés dynamiques et engagées en interne et en externe, que l'innovation transformera. La dynamique est clairement et durablement enclenchée.



**Sébastien LEROY**  
Directeur innovation collaborative

# THERMOPLASTIQUE

## UN ENCHAINEMENT MÉTHODIQUE DE PROJETS R&D POUR MONTER EN MATURITÉ



Daher consacre une part importante de son budget de R&D au thermoplastique. Ce matériau est particulièrement prometteur dans le monde des aérostructures. Il se prête plus facilement à l'automatisation de la production (enjeu de **cadences**), il est **recyclable, réparable et soudable**. Ses propriétés mécaniques permettent d'utiliser moins de matière et, dans l'ensemble, de rendre les structures plus légères. Autant de qualités clés dans une optique de réduction des émissions carbone. C'est pourquoi Daher met tout en œuvre pour accélérer la mise au point d'applications concrètes au bénéfice de ses clients :

- Après plus de trois ans de travaux de R&D, Daher est parvenu à fabriquer des pédales de palonnier en **composite thermoplastique haute performance revalorisé** pour équiper le TBM, à partir de chutes de production. Mieux encore, la certification reçue permet de les faire voler. « Avec ce projet, nous souhaitons montrer la possibilité et l'intérêt du recyclage de chutes thermoplastiques pour la filière aéronautique et apporter ainsi une réponse à une partie des enjeux environnementaux auxquels elle est confrontée », explique Julie Vaudour, responsable R&D. Légères, plus confortables du fait d'une faible conduction thermique, avec propriétés physico-chimiques et mécaniques égales, voire supérieures... : les clients Daher ne perdent pas au change. Et outre l'intérêt environnemental, le coût de la pièce est réduit de manière significative par rapport à l'usinage métal.

- Daher a obtenu les premiers résultats d'un projet de R&D appelé CARAC TP, mené en collaboration avec un ensemble de laboratoires académiques compétents dans les matériaux composites. L'objectif : **identifier et caractériser les composites thermoplastiques les mieux adaptés aux applications aéronautiques** et les comparer aux matériaux thermodurcissables. Le projet permet d'étudier de manière approfondie les matériaux par de multiples tests allant au-delà du périmètre des programmes de qualification menés dans l'industrie : résistance à l'impact, tenue au feu, vieillissements environnementaux (ozone, UV, fluides), impact des procédés de fabrication sur les propriétés physico-chimiques, performances des matériaux... « Les connaissances issues du projet vous nous permettent d'adopter un rôle de prescripteur auprès de nos clients aviateurs et d'être force de proposition sur les matériaux thermoplastiques et thermodurcissables à recommander en fonction de l'application », précise Charles Naejus, référent mécanique sur le projet.

# ÉCOPULSE

## BIOCARBURANTS

Depuis fin 2022, toutes les opérations réalisées avant livraison des TBM et Kodiak (essais en vol, etc.) sont réalisées en utilisant des carburants SAF (Sustainable Aviation Fuel, carburant d'aviation durable). Ce choix participe à la transition vers des avions décarbonés, puisque ce type de carburant réduit jusqu'à **80 %** des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport aux carburants fossiles sur l'ensemble du cycle de vie.

## EMBALLAGES PLUS RESPONSABLES

Daher pousse son principal fournisseur Raja à lui proposer des solutions toujours plus innovantes, ergonomiques et éco-responsables : c'est le cas avec un ruban adhésif à papier brun 100 % recyclable, utilisé en lieu et place du scotch pour les activités logistiques. La part de produits d'emballages éco-responsables atteint **65 %** en 2022 (52 % en 2021).



Vue 3D du démonstrateur EcoPulse

Un projet particulièrement innovant, des partenaires de prestige, l'aviation décarbonée en ligne de mire... C'est le beau défi que relève Daher avec EcoPulse. Ce projet ambitieux est mené aux côtés de deux géants de l'aéronautique : Safran et Airbus. Dévoilé au Salon du Bourget 2019, l'EcoPulse est un démonstrateur technologique à propulsion hybride électrique distribuée. Basé sur une plateforme d'avion léger fournie par Daher, l'appareil est doté de six moteurs électriques répartis le long des ailes. Il s'inscrit comme l'un des projets collaboratifs majeurs de la filière aéronautique française. Appuyés par le Conseil pour la recherche aéronautique civile (CORAC), les trois industriels collaborent étroitement pour le succès de ce démonstrateur qui préfigure les avions commerciaux de demain.



## Focus

Face aux enjeux environnementaux et conformément à sa raison d'être, Daher est sur tous les fronts afin de **s'inscrire fermement et activement dans la trajectoire de décarbonation de l'aéronautique**. Depuis plus de dix ans, Daher a ainsi inscrit la prise en compte des enjeux environnementaux dans sa feuille de route R&D et innovation. Les principaux projets de R&D et d'innovation en cours chez Daher, notamment dans le cadre du CORAC, s'articulent autour de **trois axes principaux** :

- **la propulsion** (hybridation, électrique, carburants...);
- **l'allègement des aérostructures** avec l'utilisation de composites thermoplastiques, par exemple :
  - dans le cadre du CORAC, Daher pilote le plus gros projet de recherche français actuel sur le thermoplastique : TRAMPOLINE 2 (TheRmoplAstic coMPosite for hOrizontal tall plaNE) + soudure par induction vs rivetage (gain de poids -15 %);
  - réutilisation de chutes thermoplastiques.
- **l'optimisation** de la forme aérodynamique.

# 2022 EN ACTIONS

## 2 NOUVEAUX AVIONS EN 2022

**2022 est une nouvelle grande année pour Daher en tant qu'avionneur, avec le lancement de deux nouveaux avions : le TBM 960 et le Kodiak 900.**

### TBM 960 : la technologie au service des clients

Avec le TBM 960, annoncé le 6 avril 2022 à Lakeland en Floride, Daher fait entrer son avion monoturbo-propulseur pressurisé dans l'ère de la technologie de pointe. Ce 6<sup>e</sup> avion du Groupe (5<sup>e</sup> turbopropulseur) améliore encore les qualités qui ont fait la réputation de la gamme TBM : efficacité, sécurité et confort.

Côté numérique, c'est un bon en avant :

- son système électronique contrôle le moteur et l'hélice avec précision, pour une consommation plus responsable ;
- l'interface homme-machine est simplifiée ;
- la sécurité est optimale grâce au radar météo à balayage automatique Doppler Garmin GMX 8000 et à Homesafe™, le système d'atterrissage automatique d'urgence dernière génération développé par Garmin et adapté au TBM par la division Avions et le département des systèmes avion ;
- sa cabine « Prestige », dotée de sièges ergonomiques, offre ambiance lumineuse (LED, hublots à variateur d'intensité...) et confort thermique régulés par commande digitale.

Grâce à son nouveau moteur (Pratt & Whitney Canada PT6E-66XT) contrôlé électroniquement, le TBM 960 reste performant avec une consommation modérée de carburant de 216 L/h.

« Le TBM 960 tire le meilleur parti de la technologie pour réduire son empreinte environnementale, commentait Didier Kayat, Directeur Général de Daher, lors de la présentation du modèle. Il illustre parfaitement notre volonté de développer des produits à faible signature carbone et de nous positionner ainsi en tant que leader de l'aviation plus performante et éco-responsable de demain. »

### Kodiak 900 : un aérodynamisme repensé pour réduire l'empreinte carbone

Nouvel aérodynamisme, fuselage allongé, cabine plus spacieuse avec un volume augmenté de 20 % et les sièges « Summit+ » multidirectionnels, performances et praticité supérieures... le nouveau Kodiak 900 reprend l'ADN du robuste Kodiak 100 dans une version améliorée. Comme lui, il conserve son rôle d'avion STOL (avion à décollage et atterrissage courts) pour une polyvalence appréciée (sièges qui peuvent être retirés, filets d'arrimage, trois portes d'accès...), aussi bien pour le transport de passagers que pour le fret ou le transport de petits colis.

Avec une vitesse de croisière maximale de 210 kts et une distance franchissable de 1 129 nm, cet avion à turbopropulseur utilitaire non pressurisé possède des arguments pour convaincre les opérateurs commerciaux. Le Kodiak 900 est également économe en carburant, notamment en raison de ses caractéristiques aérodynamiques, qui participent à réduire son empreinte carbone. Cet avion consomme en effet 9 % de carburant en moins que ses concurrents, réduisant ainsi le coût par siège-km et les coûts directs d'exploitation.

Produit à l'usine de Sandpoint (Idaho) de Daher, le Kodiak 900 a officiellement été annoncé le 25 juillet 2022 à AirVenture Oshkosh.



## Chiffre clé

# 1100<sup>e</sup> TBM livré

La famille d'avions à turbopropulseurs haut de gamme, en constante évolution depuis son lancement en 1990, a franchi ce cap symbolique en octobre 2022, boostée par le succès du TBM 960. C'est d'ailleurs ce modèle qui a permis de franchir ce palier avec l'achat de Bruce McCollum, pilote privé actif et déjà propriétaire de deux TBM.

## En bref



En septembre 2022, Daher a inauguré un **nouveau siège régional à Berlin**, confirmant une fois de plus sa volonté de s'internationaliser. Celui-ci a vocation à accélérer le développement du Groupe dans le domaine de la logistique industrielle en Allemagne et en Autriche, où près de 1 000 collaborateurs sont aujourd'hui employés par Daher.

Daher a inauguré la **plateforme nouvelle génération d'Airbus Helicopters** à Tremblay-en-France. D'une surface de 13 000 m<sup>2</sup>, celle-ci est dédiée aux activités logistiques et de maintenance. Cet acte commun traduit le statut de Daher : un partenaire privilégié de la transformation logistique d'Airbus Helicopters.



## Focus

# 10 ANS DE LOGISTIQUE PERFORMANTE SUR LE PROJET ITER

Daher et ITER ont fêté leur 10<sup>e</sup> année de collaboration en 2022. Une immense fierté pour le Groupe, qui assure l'intégralité de la logistique du plus grand projet scientifique international actuel : la construction du réacteur thermonucléaire expérimental de Cadarache, dont l'objectif est de conduire à l'industrialisation de la fusion nucléaire en tant que source énergétique.

Pour Daher, ce projet est un véritable défi puisqu'il s'agit de coordonner le transport des millions de composants du réacteur depuis les différents sites de production (de 7 états membres et 35 nations partenaires) jusqu'au site de construction. Les éléments les plus sensibles et/ou aux dimensions XXL réclament une organisation exceptionnelle pour un acheminement en toute sécurité. « Nous sommes en charge de l'emballage, du transport, de l'assurance, des formalités douanières et de la livraison sur site », détaille François Genevey, directeur du projet ITER chez Daher. Une mission à laquelle s'ajoute depuis 2015 la gestion logistique sur le site de la construction avec « la réception des composants, leur stockage sur le site, leur préservation pendant la durée du stockage, leur contrôle qualitatif lors du déstockage et leur livraison à la chaîne de construction. Nous assurons aussi les opérations d'inventaire et la gestion informatique. » En tout, 80 collaborateurs Daher (en ingénierie, services logistiques ou risk management) sont mobilisés sur ce projet d'avenir.



En 2024, plus de dix millions de composants - dont certains aux dimensions XXL - auront été acheminés par Daher depuis 35 pays jusqu'à Cadarache

# ACQUISITION DE L'USINE DE STUART : LA FAMILLE S'AGRANDIT, LES AMBITIONS AUSSI



«Welcome Day» à Stuart le 6 juillet

Le 1<sup>er</sup> juillet 2022 sonnait la finalisation du processus d'acquisition de l'usine d'aérostructures métalliques de Triumph, située à Stuart en Floride. Un acte fort qui montre l'ambition de Daher de se développer en Amérique du Nord : « Notre objectif est de faire de Daher une entreprise franco-américaine avec un chiffre d'affaires de 50 % en Europe et 50 % en Amérique, a déclaré Didier Kayat. En intégrant Stuart à nos opérations - après l'acquisition de Kodiak aux États-Unis en 2019 - nous sommes sur la bonne voie pour atteindre cet équilibre. »

Et qui dit acquisition dit intégration ! Les quelques 400 employés de l'usine ont en effet officiellement rejoint les équipes Daher lors d'un Welcome Day le 6 juillet. Le Directeur général Didier Kayat, les membres du Comité exécutif et des collaborateurs Daher étaient sur place pour présenter l'entreprise, avec un kit d'intégration à l'appui pour chaque nouvel employé (livret d'accueil, chemise, casquette, sac à dos, cahier...).

## Une crédibilité qui ouvre de nouvelles opportunités

Avec Stuart, Daher devient pour la première fois fournisseur de rang 1 de Boeing, le principal client de Stuart, grâce notamment à ses compétences en conception, en fabrication et en assemblage de pièces métalliques de grandes dimensions. Un partenariat voué à perdurer, puisque Jeff Hanley, directeur de la stratégie supply chain de Boeing, a ajouté : « Daher est une entreprise aéronautique de classe mondiale à part entière. En prenant les rênes de cette partie importante de notre supply chain, elle bénéficie de la confiance et du soutien total de Boeing. » Une conférence de presse a eu lieu le même jour. Diffusée sur Internet, elle a été suivie par un très large public de journalistes.



Assemblage d'aérostructures à Stuart

## Focus

### L'activité logistique réduit son empreinte carbone

Daher mise sur les solutions innovantes pour réduire l'impact environnemental de son activité de logistique de production :

- l'intelligence artificielle pour optimiser la consommation énergétique des bâtiments, avec la start-up Kipsum, ou les espaces de stockage, avec DC Brain, dans l'optique de densifier, réduire les surfaces et ainsi limiter l'impact environnemental des activités ;
- des emballages plus éco-responsables (biopackaging, recyclage, etc.) ;
- l'optimisation des flux et des déplacements intralogistiques avec des navettes connectées ou encore la géolocalisation indoor et outdoor ;
- la décarbonation des moyens de transport et des engins de manutention par l'utilisation de carburants alternatifs comme le PUR-XTL, les motorisations électriques ou les batteries au lithium.

## Focus

# ÉCRIRE LE FUTUR DE LA LOGISTIQUE



Log'in, le techcenter dédié à la logistique du futur, a ouvert ses portes le 19 septembre 2022 à Cornebarrieu, près de Toulouse.

Lors de l'inauguration de l'espace de 600 m<sup>2</sup> intégré dans le hub logistique Corlog, les principaux partenaires et parties prenantes du programme étaient présents pour fêter l'événement et échanger sur les actions concrètes qui allaient suivre. Il était donc question des trois grands axes de la feuille de route, enjeux principaux de la filière : **modularité** et adaptation de l'entrepôt aux besoins et évolutions, opérations logistiques plus **éco-responsables** et **place de l'humain** (attractivité, pénibilité, formation...).

Co-financé par Daher, l'Etat et la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée (qui mobilisent 9,5 M€ de soutien public), le programme Log'in vise à accélérer la transformation du secteur en répondant aux enjeux techniques, économiques, humains et environnementaux dans un cadre innovant et collaboratif.

Log'in mobilise de nombreux acteurs d'horizons divers (industriels, logisticiens, institutionnels, académiques...). Ce regard croisé a permis de mettre en place :

- un **lieu et des moyens** pour expérimenter en conditions réelles les outils de la logistique de demain ;
- des projets d'**innovation collaborative** rassemblant PME, PMI, start-ups, universités, partenaires, clients... ;
- un centre de **formation** pour répondre aux enjeux du secteur en matière d'employabilité et d'attractivité ;
- des **programmes d'animation**, afin de fédérer les acteurs de la filière pour rendre la logistique plus attractive et performante.

Un an après son lancement, Log'in a à son actif :

- la collaboration avec des start-ups (Kipsum, Pickeos, Ellona, Easysmile ou encore Tilkal et e-cobot) ;
- l'accompagnement de projets d'innovation collaborative (une douzaine actuellement) sur différentes thématiques comme l'ergonomie, la sécurité, la digitalisation, l'automatisation, l'éco-responsabilité... ;
- le lancement d'un premier lot de formations sur les métiers de l'opérateur logistique, du manager logistique et les enjeux inhérents tels que l'ergonomie ;
- les offres de services de Log'in (accompagnement à la transformation des PME et ETI, accompagnement des start-ups, formation via le centre de formation labellisé Qualiopi).



Inauguration de Log'in le 19/09/2022 à Cornebarrieu  
De gauche à droite : Patrick Daher, Président du Conseil d'Administration de Daher, Carole Delga, Présidente de la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, Etienne Guyot, Préfet de la Région Occitanie, Préfet de la Haute-Garonne, Didier Kayat, Directeur Général de Daher

## LES 3 TECHCENTERS



### Log'in, la plateforme d'accélération dédiée à la logistique du futur à Toulouse

Situé sur le site de Daher à Cornebarrieu, près de Toulouse, le techcenter Log'in regroupe autour d'une démarche écoresponsable et d'excellence un ensemble de moyens – humains et matériels – destinés à répondre aux enjeux à la filière logistique. Le programme, co-financé par Daher, l'Etat et la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée, vise à accélérer la transformation du secteur en répondant à ses enjeux techniques, économiques, humains et environnementaux dans un cadre innovant et collaboratif.



### Shap'in, le techcenter dédié aux aérostructures du futur

A proximité immédiate de l'usine Daher de Saint-Aignan-de-Grandlieu, Shap'in a pour objectif d'accélérer l'innovation et la montée en maturité technologique des aérostructures en composites avancés. Le projet a pour ambition de répondre aux enjeux techniques, économiques et environnementaux du secteur tout en formant de jeunes talents.



### Fly'in, le techcenter avions

Situé sur le site Daher de Tarbes, Fly'in sera dédié au développement du métier d'avionneur de Daher. Il intégrera notamment un laboratoire matériaux, des ateliers de prototypage rapide, un banc d'essais mécaniques, des bancs d'intégration des systèmes, la préparation et l'exploitation des essais en vol... Les bénéfices attendus sont multiples en matière d'innovation, de maîtrise technique, de sécurité et de confidentialité.



- 
- P.40 LA PERFORMANCE ET LA RSE SONT INDISSOCIABLES
  - P.42 RELEVER LE DÉFI DE LA DÉCARBONATION
  - P.44 NOTRE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES
  - P.46 DAHER VEILLE SUR SES SALARIÉS
  - P.50 IMPLIQUER POUR DÉMULTIPLIER

# RESPONSABLES

De la **décarbonation** de nos activités, à l'exigence de **sécurité** et de santé de nos collaborateurs, en passant par la sécurité des produits ou l'**éthique** des affaires, nous sommes pleinement mobilisés pour accélérer notre **stratégie RSE** et l'intégrer à toutes nos opérations. Il en va de notre **responsabilité** en tant qu'entreprise, mais aussi de notre **performance économique** dans un monde où les prises de décisions ne peuvent plus être décorrélées de la RSE.

**Pour cela, nous nous appuyons sur des femmes et des hommes ayant la même conviction, pour innover, améliorer nos process et aller toujours plus loin dans le sens du progrès.**

## INTERVIEW

# LA PERFORMANCE ET LA RSE SONT INDISSOCIABLES



**Aymeric DAHER**  
VP Stratégie, Fusions  
& Acquisitions,  
Relation clients



*C'est une fierté d'avoir une entreprise qui porte des valeurs humanistes et qui sont gages de réussite*



## Pourquoi la stratégie RSE est-elle si importante chez Daher ?

En tant qu'entreprise familiale, le Groupe Daher est très attaché à la transmission de valeurs ; valeurs que l'on retrouve dans certains éléments de la RSE. Nous sommes par exemple très attachés aux territoires dans lesquels nous évoluons. L'entreprise a clairement une responsabilité sociale et éthique sur ces territoires. Nous sommes donc attentifs à notre démarche RSE qui se retrouve dans chacune de nos prises de décisions, pour chaque métier et dans chaque site. C'est aussi le cas avec notre politique d'achats, puisque ces questions de responsabilité se retrouvent dans la contractualisation avec nos fournisseurs. Nous avons par exemple un objectif de 95 % de contractualisation avec nos fournisseurs incluant une clause de RSE. De plus en plus, nos clients font de même et c'est une bonne chose. La performance ESG est et sera toujours davantage corrélée à notre réussite commerciale et à notre performance économique.

## Daher mise sur le capitalisme responsable. Comment ces deux notions fonctionnent-elles ensemble ?

Le capitalisme responsable est un des piliers de notre raison d'être. Notre objectif est de pérenniser l'entreprise à travers, notamment, une performance financière. C'est un préalable pour avoir les moyens de perpétuer les valeurs auxquelles nous croyons et dans lesquelles se retrouvent nos collaborateurs. Dans le capitalisme responsable, on retrouve la notion de long terme qui permet des investissements financiers et des engagements sociétaux avec une vraie vision. Cette vision de long terme permet une cohésion des parties prenantes autour d'un projet d'entreprise. Ces engagements autour de la RSE sont aussi un axe central pour conserver nos salariés et attirer de nouveaux talents, donc pour performer. Et concernant les actionnaires, c'est une fierté d'avoir une entreprise qui porte des valeurs humanistes et qui sont gages de réussite.

## Comment l'entreprise entend-elle relever le défi de la décarbonation ?

La stratégie climat de Daher fait de la décarbonation une priorité. Pour Daher, cela passe notamment par l'innovation au service de nos clients et de la décarbonation. Nous avons la volonté d'aller vers plus d'efficacité et de sobriété dans la manière dont nous opérons nos activités mais aussi dans les produits et services que nous délivrons. Dans nos activités industrielles, nous cherchons à travailler avec des matériaux plus légers, comme le thermoplastique. Côté avionneur, l'amélioration constante de l'aérodynamisme de nos appareils ou encore les systèmes de propulsion plus efficaces ou hybrides sont au cœur de notre stratégie. Nos 3 techcenters en open innovation, Log'In, Shap'In et Fly'In ont cette vocation : accélérer notre capacité à innover pour nos clients et pour la décarbonation, afin de concevoir les produits et services de demain. Notre avenir se joue là !

## Et cela réclame d'agir à l'unisson...

Tout à fait. Nous ne pouvons rien faire sans des parties prenantes engagées et motivées. Pour nos collaborateurs et nos actionnaires, notamment, nous agissons à tous les niveaux : Fondaher qui réunit actionnaires familiaux et salariés pour construire un monde meilleur, une organisation structurée en 4 divisions qui offre de la clarté et des possibilités de passerelles ou de progression dans les postes pour des parcours professionnels épanouissants, une politique de recrutement qui prend de l'avance sur les questions d'inclusion, une écoute des besoins d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle ou encore une veille rigoureuse sur les questions de santé et sécurité au travail.

# LES 4 POINTS DE LA STRATÉGIE CLIMAT



1

Travailler à **réduire les émissions de nos opérations** (Scopes 1 & 2) en cohérence avec les objectifs de l'accord de Paris (Scénario +2°C)

2

Intégrer à nos **politiques de mobilités et achats** l'enjeu de réduction des émissions de CO2 (Scope 3)

3

Participer à réduire les **émissions liées à l'utilisation de nos produits** (Scope 3)

4

**Former et informer le collectif Daher** (salariés, management, actionnaires) à la **performance « carbone »** de l'entreprise et aux enjeux globaux de la transition climatique

## 1 enjeu transverse

### Intégrer une démarche « bas carbone » dans tous les métiers et dans toutes les instances de décisions

En 2023, Daher vise la réduction de l'intensité d'émissions de scope 1&2 en France de -5 % par rapport à 2022 (t CO2/valeur ajoutée) pour ses consommations d'énergie. Des travaux sont en cours afin de construire une trajectoire carbone en valeur absolue sur la durée du nouveau plan stratégique (horizon 2027).

### Focus

## AÉRO BIODIVERSITÉ UN ACCOMPAGNEMENT EXPERT POUR LE SITE DE TARBES



L'initiative Aéro Biodiversité se fixe pour mission d'évaluer et valoriser la faune et la flore des aéroports et des aérodromes. Daher, par un contrat de trois ans renouvelables, devient la première entreprise industrielle à rejoindre cette association. Avec les salariés volontaires, les 54 hectares du site Daher de Tarbes (comprenant deux bois, un ruisseau et des champs) sont scrutés avec attention. Ces phases d'études préalables sont une première étape avant d'élaborer un plan d'actions prenant en compte les recommandations des experts d'Aéro Biodiversité.



13

**ruches,**  
éco-pâturages ou potagers/jardins partagés sont présents à proximité des sites de Daher.

### Focus Risques

#### Atteinte à l'environnement

Au cours de ses activités industrielles et logistiques, Daher s'assure du respect des règles européennes de manipulation, stockage et transport de matériaux et marchandises dangereuses. Le Groupe est déterminé à maîtriser et réduire l'empreinte environnementale de ses activités. L'engagement de protection de l'environnement est inscrit dans la politique générale du Groupe. La démarche environnementale de Daher au travers de sa Politique Environnement garantit le respect de la réglementation, le suivi des indicateurs et des objectifs environnementaux, ainsi que l'amélioration continue en accord avec les priorités définies.

### Focus

## PUR-XTL

### LE BIOCARBURANT DES CAMIONS DAHER DE DEMAIN DÈS AUJOURD'HUI

La réduction de l'empreinte carbone passe notamment par la transition vers des carburants alternatifs pour les véhicules. Parmi les solutions disponibles aujourd'hui : le PUR-XTL.

« Son utilisation contribue à l'atteinte des objectifs environnementaux définis dans notre stratégie RSE », confirme Arnaud Joerger, directeur transport chez Daher. Ce biocarburant, produit à partir de déchets organiques, est expérimenté depuis la fin de l'année 2021 par la BU Transport & Projets de Daher.

Les résultats des tests effectués par 7 véhicules à Cornebarrieu ont apporté satisfaction. Par rapport à un Diesel, les émissions de CO2 sont réduites de près de 90 % et celles des Nox de 65 %, avec des performances égales et une autonomie toujours satisfaisante. Autre avantage non négligeable par rapport aux autres alternatives envisagées (électrique, biogaz, B100 au colza) : le passage au PUR-XTL ne réclame pas d'adaptation des véhicules.

Face à ce constat positif, Daher a fait le choix de miser sur une généralisation de ce biocarburant à l'ensemble des véhicules lourds de la flotte : 80 % du kilométrage des camions seront réalisés ainsi en PUR-XTL à l'horizon 2024. Cette action contribue de manière significative à la diminution des émissions CO2 au sein des Scopes 1&2 du bilan carbone de Daher.



## 2 cuves de PUR-XTL

sont prévues pour ravitailler les camions de Daher et pallier la faible disponibilité (pour l'instant) du biocarburant à la pompe : une à Cornebarrieu de 30 000 litres opérationnelle depuis fin 2022, l'autre à Roissy en 2024.



## INTERVIEW

# RELEVER LE DÉFI DE LA DÉCARBONATION



**Mohamed  
EL BOUDLALI**

Directeur de l'usine de Tanger

## Pourquoi votre site s'est engagé dans le Gemba Energie ?

Nous sommes particulièrement motivés à l'idée de réduire nos émissions carbone et notre facture énergétique. C'est un enjeu crucial à Tanger où l'essentiel de notre alimentation énergétique provient d'énergies fossiles. En parallèle d'actions plus ou moins complexes nécessitant des investissements plus ou moins importants, il nous a semblé logique de nous assurer que nous étions bien calés sur notre « juste besoin » énergétique. C'est ce à quoi contribue le Gemba Energie. Cette démarche de terrain, conçue par Brainergies, met en évidence des économies d'énergie rapides en revisitant les pratiques de production qu'il s'agisse de la conduite des équipements, de l'éclairage, du chauffage, de la climatisation, de la gestion des flux et des manutentions. Conduit par les équipes du site qui ont été formées, le Gemba Energie s'intègre facilement dans nos pratiques d'excellence opérationnelle. Il s'inscrit pleinement dans la stratégie climat du Groupe qui vise à intégrer la démarche bas carbone dans tous les métiers et toutes les instances de décision. A la suite de notre premier Gemba Energie au mois d'octobre, nous avons organisé un Gemba Energie à grande échelle pour embarquer le collectif lors de la HSE Week.

## Plus qu'un bénéfice immédiat, c'est toute la culture d'entreprise liée à l'environnement que le Gemba Energie fait évoluer...

Le Gemba Energie ne changera pas toute la culture de l'entreprise à lui seul, mais c'est une démarche responsable qui a vocation à être pérennisée dans l'entreprise. Nous serons rapidement autonomes, capables de diffuser cette approche et d'ancrer le réflexe décarbonation dans nos sites. La bonne nouvelle, confirmée dans le Gemba Energie, est que les collaborateurs ne manquent pas d'idées pour se débarrasser des consommations énergétiques inutiles ou non indispensables pour peu qu'on s'intéresse au volet énergétique de leur travail, sans jugement a priori. Le Gemba change la culture par l'action.

## Comment comptez-vous créer des synergies avec les autres sites engagés (Toulouse et Nantes) ?

Dans le cadre de la démarche Gemba Energie en tant que telle, Brainergies nous donne accès à la plateforme en ligne Carbone Switch. Accessible par tous les sites qui le souhaitent, Toulouse, Nantes, mais aussi au-delà, elle permet le partage des différentes initiatives d'amélioration engagées, qu'il s'agisse de solutions ou des démarches d'intégration du juste besoin énergétique dans nos pratiques managériales. Une plateforme collaborative est un très bon accélérateur de diffusion et d'enrichissement.

“

*Le Gemba Energie  
sert à ancrer durablement  
le réflexe décarbonation*

”

## Focus

## EN QUÊTE D'OPTIMISATION DE LA CONSOMMATION ÉLECTRIQUE

Chercher davantage de sobriété énergétique est une question de bon sens, aussi bien pour réaliser des économies que pour préserver l'environnement. C'est pourquoi l'usine de Saint-Aignan (44) a souhaité analyser ses équipements les plus énergivores dans le cadre du projet ODDICEA. L'analyse a révélé des points d'amélioration pour des composants de la centrale de traitement d'air (CTA) utilisée pour maintenir les conditions de température, d'hygrométrie et d'empoussièrément exigées par le client en salle de drapage.

Un kit énergie-métrie développé dans le cadre du projet a révélé qu'un capteur hygrométrique était à l'origine du surrégime. Après analyse, 15 % d'économies d'électricité ont été enregistrées en remplaçant les capteurs externes défaillants et en diminuant la vitesse de rotation des ventilateurs. Puis, en septembre, un interrupteur intelligent (tablette avec modes de régulation préprogrammés) a été ajouté au CTA afin de baisser son régime et diminuer le ratio air neuf/air recyclé, avec 35 % d'économies supplémentaires à la clé !



## Focus

## LE RECYCLAGE UN AXE DE PROGRÈS

Daher est engagé dans la lutte contre le gaspillage et la revalorisation des déchets. Plusieurs initiatives de sensibilisation sont mises en œuvre, comme Action contre le Gaspillage alimentaire. Avec le service RSE de notre partenaire ANSAMBLE, les quantités de déchets alimentaires du restaurant d'entreprise de Tarbes ont été mesurées lors d'une semaine d'octobre, avant de faire l'objet d'une communication auprès des collaborateurs. Une bonne façon de se rendre compte des efforts à fournir.

Le recyclage des mégots de cigarettes est également déployé avec le partenariat conclu avec MéGo. Cette société est spécialiste de leur collecte et de leur revalorisation en mobilier urbain. 14 sites (Ouest, Sud-Est, Sud-Ouest et IDF) bénéficient de leur expertise.



### -6,6%

Avec la contribution d'Efficia, la plateforme des Florides à Marignane a réduit ses consommations énergétiques :  
 - 6.6% pour la consommation d'électricité  
 - 25% pour la consommation de gaz sur le dernier trimestre 2022 vs le dernier trimestre 2021

# NOTRE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

Focus

## ACHATS RESPONSABLES

POUR CONFIRMER NOTRE RÔLE DE PARTENAIRE RESPONSABLE  
AUPRÈS DE NOS CLIENTS ET FOURNISSEURS



Daher met tout en œuvre pour constituer une supply chain performante et responsable, conforme à la volonté affichée dans le plan stratégique.

Cette politique d'achats responsables repose sur :

- **le respect des dix engagements** de la Charte Relations Fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises ;
- **la création de valeur** avec nos fournisseurs en établissant des partenariats solides de long terme ;
- **une dynamique globale**, entraînant l'ensemble de notre supply chain dans ce mouvement.

### La responsabilité comme critère de sélection

Depuis 2020 et la réorganisation des fonctions achats, Daher intègre dans son choix de fournisseurs des critères RSE. Ce changement, qui ne se fait pas au détriment de la compétitivité, résultait du risque de fragilité de la supply chain et répondait logiquement aux attentes des clients, puisqu'eux aussi entrent progressivement dans cette logique. L'achat responsable est également vecteur de performance

industrielle et de qualité, positionnant solidement Daher comme un partenaire vers qui se tourner, conformément à la Charte Relation Fournisseur éditée par le GIFAS à la même époque. Ainsi, 100 % des nouveaux contrats sont conformes à la politique d'achats RSE du Groupe. Lors des renouvellements, l'évaluation prend également en compte cet aspect.

### Promouvoir la transformation RSE de nos fournisseurs

Daher accompagne les fournisseurs avec une auto-évaluation sur leur maturité RSE. Ce référentiel répertorie les six grandes thématiques : management de la sécurité, management de l'environnement, conditions de travail et santé des collaborateurs, droits humains, développement durable et éthique et achats responsables. Cet exercice permet d'identifier les leviers d'amélioration lors des évaluations de performance mais aussi d'identifier de potentiels risques en lien avec le devoir de vigilance. Les acheteurs, en binôme avec les acteurs de performance fournisseurs, procèdent dorénavant à des analyses de risque par commodité qui incluent les aspects RSE.

En bref

## DES ACHETEURS FORMÉS POUR ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT

La prise en compte des critères RSE par les achats nécessite d'orienter les formations qui leur sont dispensées régulièrement, que ce soit les acheteurs en place ou les nouveaux arrivants (formation on-boarding). Ce module permet de sensibiliser au devoir de vigilance. L'objectif 2023 est de former 100 % de la communauté Achats en France et à l'international.

Un groupe de travail animé par le département RSE traite, depuis le dernier trimestre 2021, de différents sujets autour de l'économie circulaire. Il réunit des acheteurs moyens généraux de différentes commodités et des ambassadeurs RSE de plusieurs régions. Daher n'a pas encore de politique globale formalisée et couvrant l'ensemble des 7 piliers de l'économie circulaire mais des réalisations concrètes ont déjà vu le jour. C'est le cas de la mise en production de la plateforme Troc Together. Celle-ci permet aux sites de mettre à disposition des autres unités Daher tout matériel non utilisé afin d'allonger la durée de vie de nos actifs. Les acheteurs consultent la plateforme avant de lancer un achat.



## Focus Risques

### Atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement au sein de notre supply chain

Chez l'un ou l'autre des fournisseurs ou sous-traitants, une telle atteinte peut générer un risque aussi bien au sein de la supply chain qu'en termes d'image. Le respect des règles et des lois sociales et environnementales par les fournisseurs du Groupe nécessite l'adhésion à un Code éthique fournisseurs et un devoir de vigilance de la part de Daher. Ces démarches sont intégrées à notre politique d'Achats Responsables.

# 70/100

C'est la note ECOVADIS reçue par la stratégie d'Achats Responsables de Daher en 2022. Une nette amélioration puisque celle-ci n'était que de 40/100 en 2018.

## Focus

### LABEL RFAR LA RECONNAISSANCE DE NOTRE DÉMARCHE



Le 21 décembre 2022, Daher a obtenu le label RFAR (Relations Fournisseurs et Achats Responsables) qui distingue les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Quelques 170 documents ont été fournis pour l'évaluation de Daher.

Une multi-fonctional team (MFT), regroupant la direction achats, les différents métiers (dont des ambassadeurs RSE) et la direction RSE, a structuré la démarche intégrée à la politique Achats Responsables.

Avec ce label, le Groupe s'engage dans un plan d'amélioration sur 3 ans. Plus de 150 points sont inscrits dans la roadmap qui rythmera la période qui débute.

## Focus INNOVER POUR LES ACHATS

La collaboration entre client et fournisseur, mais aussi la transparence, sont des sources d'optimisation qui valent la peine d'être développées. Deux PoC ont ainsi été lancés par Daher pour explorer des pistes qui pourraient structurer la supply chain à l'avenir :

- Partenaire de Daher, **Tilkal** facilite la traçabilité des minerais de conflit tout au long de la chaîne logistique en s'appuyant sur la blockchain. Une opportunité pour leur collecte et l'utilisation de l'information qui intéresse nos clients.
- **DCO2** accompagne les fournisseurs volontaires dans la quantification de leur empreinte carbone et la réalisation de bilan produit. Cette initiative est une réponse au volet décarbonation du Scope 3 Achat.

### Fraudes internes ou externes au préjudice du Groupe

Daher attache la plus grande importance au comportement loyal et honnête de tous ses collaborateurs, qu'ils soient dirigeants ou employés, et de ses partenaires, en conformité stricte avec les procédures internes et les droits applicables. Des actes non éthiques (corruption, trafic d'influence) peuvent conduire à des sanctions financières et judiciaires pour le Groupe et ses dirigeants, ainsi qu'à des pertes de marchés. Le « **Code éthique et de bonne conduite** » de Daher est la pierre angulaire de tout le dispositif mis en place pour minimiser ce risque. Des formations sont dispensées auprès des populations soumises au risque avec l'objectif de couvrir 100 % sur le périmètre international en 2023.

Afin de se prémunir au maximum des risques, Daher associe l'ensemble de ses collaborateurs en mettant en place différents dispositifs d'alerte interne. Ils répondent à

la loi Sapin II et sont définis par le plan de vigilance du Groupe, conformément aux articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du Code de commerce, et établissant les moyens de mise en œuvre du devoir de vigilance. Tout problème ou manquement au Code d'éthique (risque de faux en écriture ou de contrefaçon, menace pour la santé ou la sécurité des personnes et des biens, risques de discriminations ou encore faits de harcèlement) peut ainsi être signalé de manière efficace dans une optique de résolution. De manière graduée, ce dispositif prévoit d'informer le supérieur hiérarchique, le responsable RH ou les représentants du personnel. Puis, en cas de non traitement dans des délais raisonnables, les alertes peuvent être envoyées à deux adresses mails, avec anonymat et confidentialité assurés, en fonction de la typologie du problème rencontré.

# DAHER VEILLE SUR SES SALARIÉS

Daher a défini sa politique Qualité de Vie et Conditions au Travail (QVCT), co-construite avec les managers et largement partagée avec les élus sur la base de 3 ans de baromètre social.

L'objectif de la démarche QVCT est de « concrétiser l'investissement de Daher dans le capital humain » compte tenu du constat qu'« être bien dans son job et dans sa boîte, c'est être présent, performant, engagé pour réussir ensemble ».

**Un modèle centré sur l'humain selon 4 dimensions qui forment l'architecture de notre baromètre social : Talk'in.**



<b>Poste &amp; Activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité</li> <li>• Santé au travail</li> <li>• Conditions de travail</li> </ul>
<b>Collectif &amp; Environnement de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération &amp; Engagement</li> <li>• Qualité du dialogue interne</li> <li>• Les outils de la QVT</li> </ul>
<b>Entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership &amp; management</li> <li>• Parcours professionnels</li> <li>• Attractivité du Groupe</li> </ul>
<b>Ecosystème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions entre vie pro &amp; perso</li> <li>• Intégration dans les territoires</li> <li>• Politique QVT du Groupe</li> </ul>

La politique QVCT repose aussi sur une dynamique d'amélioration continue :

- Evaluation avec la campagne annuelle du baromètre social ;
- Définition des priorités de la politique QVCT pour la période à venir ;
- Animation des actions d'amélioration dans toute l'entreprise ;
- Valorisation des progrès et préparation du cycle suivant.

Un plan de communication interne supporte la mise en valeur des résultats.

En 2022, le baromètre social Talk'In a interrogé l'ensemble des collaborateurs en France et verra son périmètre s'étendre dans les prochaines années à l'ensemble des filiales étrangères en tenant compte des spécificités business et culturelles des pays. En 2023, l'objectif de participation sur le périmètre France est de 60 %.

## Baromètre Talk'In 2022



**Campagne 2022 :**  
du 16 mai  
au 1er juin



**2 815**  
participants



**48 %**  
Participation  
Objectif à 50 %



**8 000**  
commentaires

**84 %** des salariés sont **engagés** : envie de faire progresser l'entreprise, par leur expérience, compétences, professionnalisme, savoir-être.

**La politique QVCT fait partie intégrante de la Politique Sociale que Daher anime avec ses partenaires sociaux. Exemples de thèmes abordés en 2022 :**

- Salaires et politique de rémunération ;
- Evolution de l'Emploi et des qualifications ;
- Formation et développement des compétences ;
- Entretien Individuel de Performance (EIP) et entretiens professionnels ;
- Egalité Femmes-Hommes ;
- Droit d'expression ;
- Actions de prévention en matière de santé et sécurité..

Ces thèmes peuvent à chaque fois être adaptés ou complétés selon les actualités de l'année. Car chez Daher, l'important est aussi de rendre concrètes les réalisations. Quelques exemples :

- Des **webinaires** sur les proches aidants, l'orientation scolaire, violences conjugales, mais aussi en lien avec la parentalité, avec un contrat-cadre passé avec **Baby-sitter** : une application de babysitting avec des mises en lien référencées, des places en crèches pour les nouveaux parents sur l'ensemble des territoires, des conférences familles.
- Daher s'adapte aux évolutions de la société : de nouveaux modes de travail (hybridation, télétravail, aménagements liés à des enjeux de santé...), des actions spécifiques envers les aidants familiaux...
- Face à des enjeux environnementaux, sociétaux mais aussi de pouvoir d'achat, le Groupe a contractualisé très vite avec **Karos** pour mettre à disposition de ses salariés une solution de co-voiturage accessible à tous : Daher a obtenu en 2022 le prix de l'entreprise la plus généreuse. L'application est gratuite pour tous les salariés Daher et leur permet également d'être indemnisés lorsqu'ils sont conducteurs
- Toujours dans un souci d'adaptation aux enjeux personnels de ses salariés, Daher teste également des dispositifs d'organisation de travail : semaine de 4 jours, harmonisation des horaires, plages de badgeage, télétravail..

## Les enjeux 2023 pour la politique QVCT :

- Etablir un **plan d'action Groupe sur la prévention de la santé** en lien avec la direction QSE et un focus particulier sur l'ergonomie.
- Intégrer la **demande de transparence** sur les résultats financiers et de **clarification des orientations** dans la communication autour du nouveau plan stratégique.

- Valoriser des exemples de **parcours professionnels**
- **Etendre la démarche Talk'in** à l'international à une fréquence annuelle

Toujours dans une approche de pragmatisme au plus près des enjeux, des plans d'action sont mis en place dans chaque division pour répondre aux besoins et attentes des collaborateurs en fonction des bassins d'emploi où ils se trouvent.

## AMÉLIORER LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

**Assurer la sécurité des collaborateurs a toujours été un des axes fondamentaux de la stratégie de capitalisme responsable sur laquelle s'est construit le Groupe tout au long de son histoire. Depuis le début de la crise sanitaire, la sécurité au travail est plus que jamais au centre des préoccupations des dirigeants, au même titre que la prévention des accidents.**

L'engagement de Daher en matière de sécurité des collaborateurs se traduit d'une part à travers la politique Santé, Sécurité, Sureté et Environnement signée par le Directeur Général, et d'autre part, à travers le programme d'excellence opérationnelle SeeD lancé dès 2014 et son volet SeeD Safety initié en 2016, qui positionne la sécurité comme premier enjeu et prérequis de la performance opérationnelle.

Fin 2020, la Direction, appuyée par le Comité de Gouvernance, a souhaité donner une nouvelle dynamique à la démarche et a développé un nouveau programme, **Safety@work**, qui aborde la sécurité et la prévention des accidents de façon encore plus appliquée, avec des feuilles de route annuelles pour chaque région et chaque site.

En 2022, Daher a validé une nouvelle Politique dans laquelle la direction s'engage formellement selon 4 axes indissociables et complémentaires : la Santé, la Sécurité, la Sûreté et l'Environnement. Cette politique en collaboration avec nos parties intéressées, est mise en œuvre au regard des analyses de risques et des exigences légales et autres, applicables à tous les secteurs d'activités et à tous les pays où Daher est présent, dans un souci permanent de prévention des risques. Elle est intrinsèquement liée à la stratégie RSE de Daher au travers des enjeux d'engagement des collaborateurs via la Santé et la QVT, de Sécurité des collaborateurs, de Sûreté des actifs qui lui sont confiés et de la prise en compte des impacts environnementaux et climatiques. Les efforts engagés depuis plusieurs années vont contribuer à atteindre l'objectif de 12,3 de taux de fréquence en 2023 sur l'ensemble du périmètre Groupe.

Le programme Safety@work s'est poursuivi en 2022 par le développement de 7 axes qui ont chacun leurs propres objectifs ainsi qu'une gouvernance et un planning. Une revue mensuelle permet de piloter l'avancement et de communiquer largement sur les réalisations.

### Les 7 axes de Safety@work :

- Rôles HSE du management opérationnel et organisation de la Safety Week
- Flux & circulations des chariots/piétons
- Remontée des situations dangereuses
- Management de l'énergie
- Préparation physique
- Bases roulantes
- Machines dangereuses

La Safety Week 2022 a eu lieu du 17 au 28 octobre sur tous les sites du Groupe. Au programme : animations corporate autour des **7 règles d'or de la sécurité** à l'attention du management et de chaque salarié, kit de chasse aux risques à déployer, ainsi qu'une large communication autour de l'éveil musculaire. Chaque site a complété ce socle commun avec des événements spécifiques en fonction de ses besoins et particularités.

Les 7 règles d'or se présentent maintenant partout sous forme de posters : Alerte, Autorisation, EPI, Circulation, Equipement, Ergonomie, Travail en hauteur. Un livret d'accompagnement permet pour chaque règle de guider les chasses aux risques initiées pendant cette Safety week et déployées plus largement sous forme de standard.

L'implication du Comité exécutif du Groupe dans les chasses aux risques de la Safety Week a permis de rendre visible l'implication totale dans cet enjeu de sécurité.



La **préparation physique ou l'éveil musculaire** a fait l'objet d'un déploiement particulier en 2022 en partenariat avec MyOsteo Prevention. Partant du constat que 100 % des participants interrogés adoptaient des postures inconfortables et que

39 % souffraient de lombalgies. La proposition a été bien accueillie et 89 % se déclaraient prêts à poursuivre par la suite.

Le déploiement a consisté à former les collaborateurs, des référents et le management et à assurer un suivi des sites sur les premières semaines de mise en place. En plus d'un mieux-être pour les collaborateurs, le second objectif est de lancer une dynamique autour des bienfaits du sport de manière générale et agir ainsi sur l'absentéisme et la santé de chacun.

## Focus

## Atteinte à la santé et sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont au cœur de la politique de responsabilité sociétale de Daher car elles représentent un enjeu matériel pour nos activités industrielles et logistiques. En 2022, la vigilance face au Covid-19 a été maintenue et l'accent a été mis sur l'aspect ergonomie et échauffement musculaire avant la prise de poste. L'enjeu du Groupe a été de capitaliser sur la dynamique du programme Safety@work lancé en 2021 et de promouvoir la thématique Sécurité dans toutes nos opérations via l'application de sa Politique Sécurité.



## Focus

## LA QVCT ANIME DAHER

La semaine de la qualité de vie et des conditions de travail en 2022 était sous le signe de **l'égalité femmes/hommes**. Lors de l'événement, les collaborateurs de Daher ont participé à différentes activités ludiques et/ou sportives et aux conférences organisées sur les différents sites du Groupe. Un challenge inter-entreprises était organisé, avec notamment la mesure du nombre de pas réalisés à l'aide du podomètre OuiLive.

## En bref

## LA GARDE D'ENFANTS FACILITÉE

Daher accompagne la parentalité des collaborateurs avec l'application mobile **Baby Sittor**. Le contrat-cadre de trois ans prévoit la prise en charge de l'abonnement qui permet la mise en relation avec des baby-sitters de confiance. Cette solution s'ajoute à l'offre de crèche pour les enfants des jeunes parents (depuis fin 2016) ou encore des conférences familles.



## L'AÉRONAUTIQUE À LA RENCONTRE DES JEUNES

Lors de la **Journée des métiers aéronautiques**, Daher a invité des jeunes de quartiers défavorisés suivis par l'association AJE-Paris. Ils ont pu découvrir toute la diversité des métiers sur l'aéroport de Toussus-le-Noble (78). La station de maintenance TBM, le contrôle aérien et la Gendarmerie nationale étaient mobilisés pour faire de cette présentation une réussite.



## Focus

## TRAVAILLER AVEC SON TEMPS

Si la crise du Covid-19 en 2020 a nécessité d'adapter en urgence l'organisation du travail, Daher reste très attentif au développement de nouveaux modes de travail (NMT). Des expérimentations sont régulièrement réalisées avec des dispositifs en phase avec les enjeux d'évolutions de la société et les aspirations des salariés : télétravail, semaine de 4 jours, horaires adaptés, actions envers les aidants familiaux... Les retours d'expérience, avec des points intermédiaires réguliers auprès des managers, sont évidemment précieux. Ils peuvent, le cas échéant, aboutir à la définition de nouvelles modalités d'organisation collectives et individuelles.

## En bref

**Daily Stretch** a organisé des sessions d'étirements et d'assouplissements dans 14 sites. Pour les collaborateurs, ces moments de détente sont une activité physique et de partage appréciée.

Plusieurs **cabines H4D** installées à Tarbes offrent aux collaborateurs la possibilité de bénéficier de téléconsultations médicales, facilitant ainsi leur accès aux soins.

## INTERVIEW



**Fleur MONTANDON**  
Directrice RSE, Audit, Risques

### Comment le groupe Daher organise-t-il sa gestion des risques afin d'obtenir des résultats optimaux ?

La gestion des risques est pleinement intégrée dans notre pilotage des activités, avec des évaluations périodiques et des plans d'action pour les maîtriser. A chaque étape cruciale d'un projet, d'un programme, d'une offre commerciale, les risques sont passés en revue. Au niveau central, nous surveillons les risques impactant l'entreprise dans son ensemble, notamment ceux que les opérations ne peuvent pas piloter seules sur leur périmètre mais qui les concernent aussi.

### Pourquoi l'implication de l'ensemble des Directions est-elle primordiale ?

Les risques, même s'ils touchent davantage telle ou telle Direction, ont souvent des conséquences pour le Groupe dans son ensemble. Ainsi, il est primordial que les Directions partagent une vision commune des risques et contribuent de concert à leur anticipation, leur prévention et aux actions curatives le cas échéant. Le meilleur risque est celui qu'on arrive à éviter, et pour cela, il faut partager les retours d'expérience, les bonnes pratiques et déployer des standards qui rendent le Groupe plus robuste. Constamment, nous devons nous remettre en question et challenger toutes les routines, y compris celles qui se font correctement.

### Pourquoi la gestion des risques est une question centrale dans la relation client ?

La gestion des risques permet d'anticiper de manière structurée tout ce qui pourrait mettre à mal la réalisation de nos opérations et de manière générale la pérennité de l'entreprise. Il en va même de l'image de Daher auprès du public. La qualité de la relation client se construit aussi sur la qualité des informations partagées : nous expliquons au client comment nous maîtrisons les risques pouvant l'impacter et nous travaillons conjointement à des solutions pour faire face à des risques partagés.

### Quels risques sont apparus récemment et comment opérer les adaptations nécessaires pour y répondre avec efficacité ?

Les risques liés au changement climatique prennent de plus en plus d'importance. Non seulement nous cherchons à limiter nos impacts contributifs au changement climatique, mais nous regardons aussi comment celui-ci impactera nos sites. Un entrepôt de pièces critiques pourrait se retrouver régulièrement les pieds dans l'eau dans 15 ans. En tout cas, qu'il s'agisse de ce sujet, de la cybersécurité, de risques liés aux ressources humaines, à la gouvernance ou encore aux conséquences géopolitiques... notre objectif est de repousser la possibilité de ce qui pourrait arriver et d'en limiter l'impact autant que possible.

66

La gestion du risque à tous les étages.

”

## Focus

## DES COLLABORATEURS EN LIEUX SÛRS

A l'occasion de la Safety Week 2022, les nouvelles règles d'or de la sécurité ont été présentées sur l'ensemble des sites du Groupe par le biais d'une campagne d'affichage.



## Chiffre clé



# 2 ANS

Preuve de la vigilance et de l'engagement des collaborateurs concernant la sécurité, le site de Grenoble n'a enregistré aucun accident du travail depuis deux ans.

# IMPLIQUER POUR DÉMULTIPLIER

## Focus

## LA COMMUNAUTÉ RSE PROGRESSE

Pour accompagner le déploiement des thématiques RSE sur le terrain, au plus près des collaborateurs, la direction et les managers peuvent s'appuyer sur les ambassadeurs RSE. Ces personnes engagées et motivées sont des relais essentiels et reconnus pour garantir la réussite des projets sur les territoires. Ils sont aujourd'hui une cinquantaine (contre quatre en 2018) à contribuer à incarner par l'exemple, la raison d'être de Daher.

Les ambassadrices et les ambassadeurs sont nommés sur volontariat en accord avec leur manager. Au nombre de 50 fin 2022, ils sont issus de tous les métiers du Groupe et basés sur les principaux territoires d'implantation en France et au Maroc. Ils constituent une communauté unie où les échanges sont nombreux notamment lors de rencontres régulières animées par Sophie Pardi, responsable RSE.

### Nos ambassadeurs RSE témoignent..

« C'est un plaisir de pouvoir contribuer à une meilleure cohésion sociale, au bien-être des collaborateurs et à développer des plans d'action environnementaux ! Le réseau d'ambassadeurs permet d'échanger avec des personnes matricielles et engagées, et contribue au déploiement de ces bonnes pratiques. »

Lucie Florens

« Le rôle d'ambassadeur RSE est clé dans la stratégie RSE de Daher. Cet engagement volontaire, au cœur de nos territoires d'implantation, nous permet de déployer des actions qui font sens pour nos différentes parties prenantes. Pour ma part, j'observe avec satisfaction que cette communauté s'est bien étoffée depuis quelques années et que nous arrivons maintenant à déployer des actions communes sur l'ensemble de nos sites. »

Vincent Guéraiche

## Focus

## TOUS EN ROUTE VERS UNE MOBILITÉ RESPONSABLE



Le covoiturage pour les trajets domicile-travail contribue à réduire le nombre de véhicules sur la route, désengorgeant ainsi la circulation et diminuant l'empreinte carbone. Cette pratique renforce également la cohésion des équipes et permet aux utilisateurs de réaliser des économies. C'est pourquoi Daher n'a pas hésité à s'associer avec **Karos**, par l'intermédiaire d'un contrat-cadre de 3 ans. Cette application mobile est rendue gratuite pour tous les salariés ; les conducteurs pouvant toujours être indemnisés. Le succès est au rendez-vous : entre avril et début janvier 2023, 918 utilisateurs ont ainsi partagé 24 500 trajets.

Cette volonté d'encourager une mobilité plus responsable s'illustre aussi par la mise à disposition d'une navette entre la gare et le site de Saint-Vallier (26). Enfin, une formation théorique et pratique sur l'écoconduite a été dispensée à 44 personnes d'IDF Nord dans le but de les aider à avoir une conduite moins énergivore et plus sécurisante.

## En bref

## L'HEURE DU TRI

En septembre, la World Clean'Up Day a été l'occasion de rappeler l'importance du tri des déchets et de leur revalorisation. Dans plusieurs sites Daher, des équipes sont allées sur le terrain pour récolter quelques 2m<sup>3</sup> de déchets.





Sur la chaîne d'assemblage final du TBM à Tarbes



- P.54 ◀ **UNE STRATÉGIE AU SERVICE DE NOS PARTIES PRENANTES**
- P.55 ◀ **LA COLLABORATION AU CŒUR DE NOTRE ACTION**
- P.59 ◀ **ENGAGÉS AUX CÔTÉS DES TERRITOIRES**
- P.61 ◀ **TOUJOURS PLUS LOIN...**

# ENSEMBLE

Depuis sa création, Daher construit ses succès en s'appuyant sur un **véritable esprit d'équipe**. Collaborateurs, actionnaires, famille et toutes les parties prenantes agissent ensemble pour **relever tous les défis**.

C'est donc très naturellement que les stratégies mises en œuvre prennent en compte **l'humain** : pour **innover**, pour **contribuer à une société plus juste**, pour **agir en faveur du développement des territoires** et pour **soutenir des initiatives en phase avec les valeurs de l'entreprise...**

# UNE STRATÉGIE AU SERVICE DE NOS PARTIES PRENANTES

Daher s'inscrit depuis toujours dans une démarche de responsabilité vis-à-vis de son écosystème où chaque partie prenante joue un rôle essentiel. Toute notre stratégie est fondée sur cette prise en compte de chacun : collaborateurs actuels et futurs, actionnaires familiaux, investisseurs, clients, institutionnels, banquiers ou encore fournisseurs. Cela nous engage à avoir des objectifs ambitieux : créer de la valeur pour tous dans une logique responsable et durable.



## Actionnaires

Créer de la valeur avec valorisation patrimoniale de nos investissements financiers et extra-financiers.



## Collaborateurs

Attirer, convaincre et accompagner en étant à l'écoute des besoins et des aspirations responsables.



## Clients

Concevoir des solutions innovantes en assurant un haut niveau de qualité des produits et services proposés.



## Fournisseurs

Collaborer dans la durée avec des contrats pluriannuels, tout en accompagnant leur développement.



## Société civile

Améliorer constamment nos activités dans l'optique d'atteindre les accords de Paris en matière d'empreinte carbone.

### Focus

## LA FAMILLE CONNECTÉE À L'ENTREPRISE

L'application « App Daher », lancée par l'association Générations-Daher en décembre 2019, a été téléchargée par plus de 465 membres de la famille Daher, actionnaires ou futurs actionnaires. En 2022, plus de 30 actualités ont été publiées sur cette application au près de 500 connexions par mois.

Les membres de la famille Daher ont par ailleurs reçu en 2022 :

- 14 communiqués par mail
- 16 newsletters

### Nombre d'heures d'information et de formation des membres de la famille

2019	2020	2021	2022
563	582	1 457	3 203



### Chiffre clé

Une quinzaine de solutions (startups, scaleups, partenaires) sont testées chaque année sous forme de **PoC (proof of concept)** ou de pilote. Près de **60 %** des solutions pilotes sont ensuite industrialisées et déployées.



# LA COLLABORATION AU CŒUR DE NOTRE ACTION

Focus

## PoC TOGETHER 2022 LES PROJETS À IMPACT À L'HONNEUR

La démarche d'innovation participative PoC Together anime chaque année les sites Daher, dont les collaborateurs ne manquent pas d'idées pour améliorer la vie en entreprise. En 2022, cet appel à projets interne portait sur « La thématique de l'impact : quelles applications chez Daher ? ». Plus de 30 initiatives innovantes, dont une forte proportion portée par des ambassadeurs RSE, ont été soumises aux votes des collaborateurs.

La finale a permis de désigner les lauréats, qui bénéficieront d'un soutien du DaherLab pour concrétiser leurs projets :

- 1er) Marion Dazinière : D'aero bio, un projet consistant à remplacer tout ou partie des conditionnements plastiques par du plastique d'origine végétale.
- 2e) Jennifer Tribot et Bertrand Frasin : Goldorack, dont l'objectif est de trouver une aide à la manutention et éviter ainsi toutes les douleurs générées par les opérations.
- 3e) Ludovic Voisin et Valérie Maudet-Anderson : Free-mousse, recyclage et valorisation mousse PE.
- 4e) Vincent Gueraiche, Florian Raffray et Solenne Troadec : Automatisation des flux de déchets de la machine coupe laine.



Les finalistes de PoC Together 2022

Focus

## LE RECYCLAGE DE LA MOUSSE PE À L'HONNEUR



Récompensé dans le cadre de PoC Together 2022, le **projet Free-mousse** propose de donner une seconde vie aux mousses utilisées pour l'aménagement intérieur des conteneurs. Chaque année, 20 tonnes de déchets sont enfouies, provoquant pollution des sols et dégradation de l'empreinte carbone, sans compter l'impact du transport des chutes avant d'être jetées. Pourtant cette mousse PE, en polyéthylène, est recyclable et réutilisable.

« Le but du projet était de trouver une alternative écologique et économique », explique Ludovic Voisin, référent calage de l'atelier du site de Montrichard (41) à l'initiative du projet. La solution est venue de la société APETEK, qui fournit des équipements pour broyer les mousses en copeaux et les mettre en ballots pour un transport optimisé. Cette même entreprise prend alors en charge les déchets de mousses pour les transformer en diverses applications (panneau isolants, équipements pour le sport..).

### Webinaires « Learn & share » : une communauté en quête de connaissances

Avec 130 personnes connectées en moyenne tous les mois, les webinaires « Learn & share » sont un franc succès. Ils permettent, via des exposés de 30 minutes suivis de questions / réponses, d'aborder des sujets techniques, comme les projets R&D sur le thermoplastique, la mobilité urbaine et décarbonation, les logiciels embarqués ou les projets phare d'engineering (H160, F6X, trappes...). Succédant aux comités techniques engineering, ces webinaires ont adopté un format

plus ouvert et accueillent désormais une communauté élargie avec, notamment, une dizaine de collaborateurs de KVE et quatre représentants de Daher aux Etats-Unis en plus de la communauté technique. Les personnes présentes peuvent ainsi mieux se connaître, appréhender la variété des sujets techniques qui sont abordés et se rendre compte de la richesse des savoir-faire techniques du Groupe Daher, dont le porte-drapeau est la filière Experts lancée l'an dernier.

## Focus

## DDDDAYS

## DAHER, UNE NOUVELLE FAMILLE

Tous les 2 mois, Daher organise les Daher Discovery Days (DDD), deux journées d'intégration pour les cadres nouvellement arrivés dans le Groupe. Le premier jour est consacré à la découverte de l'histoire de Daher, son fonctionnement, sa stratégie générale et RSE ou encore ses valeurs. Le second est l'occasion d'aborder les questions de performance financière, de qualité et excellence opérationnelle, le positionnement de Daher sur ses marchés, l'open innovation, le code éthique et enfin les RH, le management et la transformation. Plusieurs animations permettent aux participants de se connaître et d'initier un réseau transverse complémentaire de leurs activités. De nombreux moments d'échanges avec les dirigeants font de ce dispositif un passage très apprécié.

## Focus

## LES FAMILY DAYS

## CONVIVIALITÉ ET DÉCOUVERTE



Faire découvrir les métiers Daher aux familles des salariés et intérimaires : tel est le principe des **Family Days**. 350 visiteurs, dont 130 enfants, ont ainsi été accueillis dans trois sites nazairiens (Brais et les plateformes logistiques Hub Ouest et Tamaris).

« C'est un événement original que nous avons déjà organisé avec succès il y a environ cinq ans et que nous souhaitons renouveler », précise Florian Raffray, responsable qualité du site de Brais. Diverses animations ont mis en valeur le magasin automatisé du Hub Ouest ou les postes de soudure ou d'accastillage à Brais, avant que les familles rejoignent un espace détente avec des activités pour les plus jeunes.

Une opération similaire a été organisée au siège du Groupe à Orly, avec une participation enthousiaste des salariés... et de leurs enfants, très actifs lors des ateliers ludiques mis en place pour l'occasion.

## Sport



## DAHER BIEN REPRÉSENTÉ AUX DÉFIS INTER-ENTREPRISES

Les défis inter-entreprises organisés en septembre 2022 à Chambord ont réuni près de 2000 personnes. 5 équipes de la région montrichardaise et 1 de Poitiers ont représenté fièrement les couleurs de Daher lors des épreuves sportives : course à pied, VTT et canoë.

## Challenge RSE

380  
participants

27 équipes

4 régions

38 journées

114 activités

## En bref

Depuis 2022, des **cours de sport hebdomadaires en distanciel** sont proposés aux collaborateurs de tous les sites du Groupe. Une excellente façon de se détendre sur le temps du déjeuner.



## Focus

## ALEX LA GESTION DES QUALIFICATIONS GAGNE EN EFFICACITÉ

En partant du constat que les tableaux Excel n'étaient pas adaptés à la gestion des compétences et des formations, car trop lourds à partager, une solution alternative a été recherchée. Le résultat : ALEX, un outil digital qui accompagne les responsables opérationnels et chefs d'équipes avec plus de fluidité. Ils peuvent ainsi identifier, maintenir et renouveler les compétences des opérateurs très facilement, en étant alertés lorsqu'une qualification ou certification arrive prochainement à échéance, par exemple.

Le développement d'ALEX par Yelhow est le résultat d'un PoC sur le site de Brais (44). Une phase d'expérimentation positive puisque l'outil est depuis déployé sur d'autres sites (à fin 2022, les qualifications de plus de 1200 collaborateurs - soit plus de 15 000 certifications - sont suivies via ALEX).

« Si la configuration de l'outil ALEX peut apparaître comme un frein - même si elle ne dépasse pas deux semaines en moyenne -, elle est largement compensée par le gain de temps passé à préparer les audits - environ 50 jours par an selon les retours d'expérience dont nous disposons - et par le partage d'information qui permet d'optimiser la gestion des compétences et la polyvalence ».

Alexandre Rous, chef de projet innovation

## En bref

## RUNNING FÉMININ COURIR POUR COMBLER LE RETARD

La **Marseillaise des Femmes** est une course féminine organisée par l'association Complètement Fadades en partenariat avec Amnesty International France et la Fondation pour la recherche médicale. Plusieurs collaboratrices du groupe Daher ont participé à l'édition 2022 de cet événement, dont l'objectif est de défendre et partager les valeurs d'engagement, de convivialité et de bien-être, et contribuer à soutenir des causes comme la recherche contre les cancers féminins et les droits des femmes.

Au sein de Daher, l'égalité femmes / hommes est devenue un levier de performance et de transformation. Une représentation équilibrée des genres dans l'entreprise inclut notamment la féminisation du management, une ambition formalisée dans le cahier de l'égalité du Groupe.

La sensibilisation sur le sujet passe également par l'organisation d'événements ou par la facilitation de l'accès à certains dispositifs. C'est le cas de la campagne d'affichage: « Nos métiers n'ont pas de genre » à l'occasion du 8 mars ou de l'adhésion au réseau « Women in Aerospace », qui mène des actions en faveur de la féminisation dans le secteur aéronautique.

## Focus

## D4HER ACCÉLÈRE L'ÉGALITÉ FEMMES / HOMMES

Engagé sur le front de l'égalité et de la diversité professionnelle, Daher a lancé le groupe de travail **D4her** en 2020, composé d'une dizaine de personnes et représentatif des différentes régions, activités et fonctions du Groupe. Son but était « d'orienter les efforts sur la mesure et le suivi d'indicateurs plus ciblés (que ce qui se faisait jusqu'ici), avec un rôle de vigilance et d'alerte du management en cas de dérive de ces indicateurs », détaillait Julie Azuelos, cheffe de projet D4her.

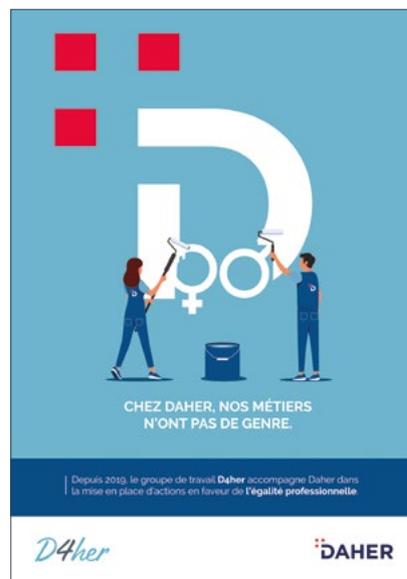
La représentation équilibrée des genres fait partie des sujets scrutés, et notamment la féminisation du management qui apparaît comme un axe de progrès prioritaire. En effet, l'enjeu est de taille puisque cette évolution positive est considérée comme particulièrement stratégique : elle facilite la féminisation de toutes les lignes hiérarchiques et est un accélérateur de performance, selon le cabinet McKinsey. L'objectif 2023 est d'atteindre 27 % de femmes parmi les cadres dirigeants.

### Un plan d'action renforcé

En 2022, la Direction des Ressources Humaines, la Direction risques, Audit et Développement Durable et le groupe de travail D4her ont souhaité lancer un plan d'action renforcé pour booster cet engagement. Trois axes complémentaires structurent ce plan, validé par le Comité Exécutif et le Comité de Gouvernance :

- **Workplace fundamentals** : affirmer les conditions et l'environnement de travail permettant d'accroître la mixité ;
- **Attractive workplace** : créer les conditions d'évolution des femmes à des postes à responsabilité ;
- **Open social environment** : rendre les dispositifs visibles et piloter leur efficacité.

## En bref



A l'initiative de D4Her, une **campagne d'affichage** « Nos métiers n'ont pas de genre » a été déployée sur tous les sites français à l'occasion de la journée internationale du droit des femmes le 8 mars 2022. Cette affiche promeut l'accessibilité à tous les métiers du Groupe, sans considération du genre. Cette affiche est souvent reprise lors d'événements de recrutement notamment.

## Focus Risques

## Perte de capital humain / Démotivation / Mouvements sociaux

Les années suivant un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi sont riches en transformations de tous ordres qui peuvent, sans attention particulière, mener à du désengagement, de la démotivation, des mouvements sociaux. Cela peut entraîner une baisse de la productivité et une augmentation des départs subis. La qualité du dialogue social et une prise en compte de l'amélioration continue dans la feuille de route Qualité de Vie au Travail (QVT) sont des leviers essentiels de la maîtrise de ce risque.

## Inadéquation des façons d'être, savoir-faire et compétences

La diversité des secteurs d'activité du Groupe nécessite une large palette de compétences, de talents et d'expertises, sans lesquels Daher ne pourrait pas tenir ses engagements contractuels. L'évolution des activités et de leurs compétences associées peuvent engendrer un décalage non anticipé entre les besoins et les savoir-faire disponibles. Dans le cadre d'un accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), le Groupe a déployé le dispositif Strategic Workforce Planning pour anticiper au mieux ces évolutions.

## Focus

## DU CONCRET POUR AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ

Renforcer l'employabilité des collaborateurs est un des axes stratégiques de Daher. La politique responsable de l'emploi fixe pour objectif de mieux anticiper les besoins en effectifs tout en pérennisant les collaborateurs en place. Plusieurs outils contribuent à cette amélioration continue :

- Une politique renouvelée via un accord sur la **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)** offre plus de visibilité aux salariés, mais aussi plus de moyens pour développer leur employabilité et sécuriser leur parcours. L'accord permet un meilleur accompagnement des carrières, grâce à des outils remis à jour, et des mobilités géographiques ;
- Un outil de planification, le **Strategic Workforce Planning**, établit une projection à trois ans des besoins en effectifs de chaque entité du Groupe, avec pour ambition de permettre à chacune de disposer des bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment ;
- Un processus annuel de mise en œuvre, le **Plan de développement des compétences Groupe**, reprend les orientations stratégiques de Daher en regard des projections du Strategic Workforce Planning. Il permet aux salariés de bénéficier des formations nécessaires pour développer leurs qualifications ou acquérir les compétences nécessaires pour évoluer vers un nouveau métier en demande au sein du Groupe. En 2022, l'accent a été mis sur la digitalisation, le management, l'expertise logistique et le service industriel, et enfin la polyvalence et la polycompétence. L'objectif 2023 est de pérenniser le taux de 80 % de salariés en France ayant suivi au moins une formation dans l'année ;
- Le **Programme Talents** participe à l'identification des dirigeants de demain, avec un parcours d'accompagnement spécifique (formations avec le club international de formation de cadres et de dirigeants d'entreprise, organisation d'un entretien de carrière) ;
- La **filière Experts**, dont l'ambition est de permettre de mieux tirer parti des expertises spécifiques au sein du Groupe, d'organiser leur développement, de mieux les valoriser notamment dans les réponses aux appels d'offres et, plus largement, de contribuer au rayonnement de Daher à travers des prises de parole par les experts lors d'événements professionnels, en France comme à l'international.

## En bref

## INSERTION SOCIALE : ALLER TOUJOURS PLUS LOIN



Daher et l'Andra (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs) ont signé deux marchés jusqu'en 2023, comprenant une clause sociale d'insertion sur un des territoires d'implantation de l'Agence. Cette clause porte sur le recrutement de personnes éloignées de l'emploi : en situation de handicap, sans diplôme, demandeurs d'emploi longue durée..

A mi-planning, les objectifs sont dépassés de 150 % par Daher. Ainsi, sur les 1 900 heures d'insertion sociale prévues, 2 800 ont été réalisées.

# ENGAGÉS AUX CÔTÉS DES TERRITOIRES

## Focus

### PRÉPARER L'AVENIR AVEC KEDGE BUSINESS SCHOOL



Daher parraine la promotion 2022-2023 de la formation **Master ISLI** (Institut Supérieur de Logistique Industrielle) de Kedge Business School. Cette formation au management de la supply chain, notamment à l'international, est suivie par des étudiants en Bac+5 et Bac+6 avec Master spécialisé. Comme il s'agit d'un des métiers importants pour Daher, le Groupe agrmente le programme de mises en situation pratiques, avec des scénarios réels ou fictifs. D'autres problématiques de management ou de RH sont aussi abordées.

Des représentants de Daher, très impliqués, seront présents lors de l'évaluation des restitutions en juin 2023. Par ailleurs, le Groupe sponsorisera le Forum ISLI sur le campus de Talence en mai 2023 et participera aux job datings organisés par Kedge Business School pendant l'année.

Ce partenariat prometteur est une opportunité pour Daher de rencontrer les managers de demain, avec la possibilité de repérer les talents dans un secteur au recrutement sous tension.

## Focus

### À TARBES UN CENTRE DE FORMATION DÉDIÉ AUX MÉTIERS DE L'INDUSTRIE ET DE L'AVION

Ce centre, soutenu par l'UIMM, est destiné en priorité à la formation des collaborateurs du site, mais s'ouvrira progressivement à l'ensemble du Groupe et également à l'externe, avec par exemple des synergies prévues avec le lycée Jean Dupuy de Tarbes, labellisé « lycée des métiers de l'industrie ».

Les cours, assurés pour 80 % par des experts internes, concernent les métiers d'ajusteur, de mécanicien avion électricien-câbleur, de chaudronnier, d'assembleur, de drapeur, ou encore de gestionnaire de production. Outre le recours à des technologies de pointe (réalité virtuelle et augmentée...) pour appuyer la pédagogie, une salle de cours aménagée dans un Airbus A350 est à l'étude... pour des mises en situation réalistes !



## Chiffre clé

**6 GRANDES ÉCOLES** ont perçu une taxe d'apprentissage importante de la part de Daher en 2022. Un investissement ciblé pour favoriser l'apprentissage des métiers du Groupe dans des établissements d'excellence :

- INSA CENTRE VAL DE LOIRE – BLOIS
- CENTRALE SUPELEC
- ENAC
- ISAE SUPAERO
- ECOLE CENTRALE - NANTES
- ENI TARBES



## En bref

Daher déploie une stratégie de partenariat avec les grandes écoles. C'est le cas avec l'ISAE-SUPAERO et la Fondation ISAE-SUPAERO. L'accord signé en 2019 a abouti à la participation de Daher dans la création d'une chaire de recherche d'une durée de 5 ans sur la conception et la certification d'avions légers à propulsion hybride-électrique.

226

alternants ont intégré les équipes du Groupe Daher en 2022, participant ainsi à la réussite des activités tout en mettant un premier pied dans le monde de l'entreprise.

## Chiffres clés

7,8%

C'est le taux de travailleurs en situation de handicap au sein de Daher France. Il était de 8,6 % en 2021 et 6,9 % en 2020.

## Focus

## AGIR EN TANT QU'ACTEUR ENGAGÉ SUR LE TERRITOIRE

Le site Daher de Brais fait partie de l'**ABPE (Association Brais Pédras Entreprises)** qui regroupe 300 entreprises de tailles et secteurs divers, présentes dans le Parc d'activité. Le directeur du site et les ambassadeurs RSE de Saint-Nazaire ont joué un rôle moteur dans la création d'une commission RSE dont l'objectif est de généraliser des

bonnes pratiques sur ce territoire. Sophie Pardi, responsable RSE Groupe, est également allée à la rencontre des membres de l'association pour convaincre et expliquer le sens de cet engagement chez Daher, les obligations légales et la performance extra-financière.

## Focus

## INVESTISSEMENTS DES TERRITOIRES NANTES EN EXEMPLE

Avec **Shap'in**, Daher se dote d'un centre d'innovation axé aérostructures qui lui permettra de répondre aux enjeux du secteur. Bien entendu, positionner le techcenter à Saint-Aignan-de-Grandlieu, près de Nantes, est une décision stratégique cohérente sur le plan industriel, puisque l'usine spécialisée dans la production de pièces aéronautiques en thermoplastique, et modernisée par le projet ODDICEA, est à proximité.

Mais le choix d'emplacement est aussi une décision collective, prise en concertation avec les acteurs du territoire : Région Pays de la Loire, Nantes Métropole... Le tissu local de R&D, particulièrement dynamique, offre en effet de belles perspectives de développement. En outre, la région nantaise est reconnue pour son expertise

aéronautique en matière de matériaux composites avancés dans une perspective d'intégration aux enjeux de demain. Le projet de 7,5 millions d'euros est soutenu à hauteur de 800 000 euros par le fonds de modernisation de l'industrie aéronautique.

De son côté, le programme de R&T ODDICEA (Operational Digitalization for Databased and Inter-Connected Efficient Activities) a reçu un soutien d'1,4 million d'euros (40 % du total) par la région Pays de la Loire. Échelonné sur 4 ans, il s'appuie sur les nouvelles technologies pour optimiser l'ensemble des processus de l'usine (production, contrôle, maintenance, logistique...) afin d'augmenter la productivité globale et de réaliser des économies d'échelle.



# TOUJOURS PLUS LOIN ...

## Focus

## FONDAHER UN ENGAGEMENT COLLECTIF POUR L'AVENIR, FACTEUR DE COHÉSION ENTRE SALARIÉS ET ACTIONNAIRES

Le groupe Daher est depuis longtemps convaincu que la cohésion entre salariés et actionnaires est un facteur essentiel de réussite et de stabilité sur le long terme. Fondaher, le fonds de dotation de l'entreprise, est un des leviers importants pour renforcer ce lien. Né en 2012, Fondaher était le lieu de toutes les actions de mécénat de la famille Daher. En 2018, en ligne directe avec la stratégie RSE, il s'est transformé en fondation « Famille et Entreprise » pour favoriser l'accès durable à l'emploi par des formations d'excellence, notamment pour les publics fragiles.

### Une gouvernance partagée

Si quatre administrateurs sont familiaux, dont le président et la secrétaire, trois autres membres du Conseil d'administration sont des collaborateurs de l'entreprise, dont la trésorière. Une Gouvernance partagée qui a l'avantage de faire des collaborateurs engagés des ambassadeurs motivés pour faire connaître Fondaher sur leurs territoires respectifs.



## Focus

## PRIX ONE DAHER LES ASSOCIATIONS À L'HONNEUR



En juin 2022, la 2e édition du Prix One Daher organisée par Fondaher a été décernée au projet AJILE (Autonomie Jeunesse Insertion Logement Emploi) soutenu par l'UDAF 44. Cette association met à disposition des studios équipés aux jeunes qui viennent de sortir de l'Aide Sociale à l'Enfance. Pour ces derniers, cette période de transition est logiquement critique, voire dramatique. Cet appui est de ce fait important pour faciliter leur insertion dans la vie active.

Rosine Dazas, marraine de l'association et responsable HSE du site de Malville, a présenté à Marseille la démarche devant plus de 100 représentants de la famille Daher, de l'entreprise et des partenaires. Elle a su convaincre les 886 votants (le double

de 2021, dont 704 collaborateurs du Groupe et 122 membres de la famille) qui ont départagé les 10 projets en compétition.

Le Prix One Daher, créé en 2021, est une étape supplémentaire à l'initiative d'appel à projets qui existe depuis 2018. Ce Prix met particulièrement en avant une association et un projet associé en sollicitant des soutiens auprès des salariés et des membres de la famille Daher. Son vainqueur voit sa dotation doubler soit 10 000 euros maximum, quand les autres sélectionnés perçoivent 5 000 euros maximum de soutien. Pour l'UDAF 44, cette somme a contribué à l'aménagement et à l'équipement de six logements à Nantes.

### Une mobilisation qui s'amplifie

Comme l'année précédente, la mobilisation était importante, avec une émulation dans toute la ligne managériale des porteurs de projets. L'engagement sans faille des ambassadeurs RSE sur tous les territoires s'est montrée déterminante pour faire connaître toujours davantage Fondaher et son appel à projets. L'élargissement des thématiques en 2022 pour la phase d'appel à projets incluant maintenant la protection de l'environnement aux trois thèmes historiques de réinsertion professionnelle, soutien aux étudiants et lutte contre le décrochage scolaire a permis à de nouveaux projets d'émerger.

### LE PRIX ONE DAHER 2022

- 1er :** Association **UDAF 44**, soutenue par Rosine Dazas : 192 voix
- 2e :** Association **Ted Attitude**, parrainée par Christophe Patruno (collaborateur) et soutenue par Adrien Magnan (famille) : 147 voix
- 3e :** Association **Linkee**, portée par Michaël Encaoua (collaborateur) : 100 voix



En 2021, l'association AJE-Paris apportant soutien et accompagnement aux élèves en difficulté scolaire avait été récompensée. Le lien n'est évidemment pas rompu, puisqu'une vingtaine de jeunes a été invitée à découvrir les métiers sur l'aéroport de Toussus-le-Noble.

## Focus

## LE VIRTUEL EN SOUTIEN D'ACTIONS BIEN RÉELLES



Fondaher fonctionne grâce aux dotations de l'entreprise et aux dons des membres de la famille actionnaire. Mais d'autres sources contribuent également à financer ses activités d'accompagnement d'associations.

Présents dans le célèbre jeu vidéo Microsoft **Flight Simulator**, le **Kodiak** et le **TBM 930** (depuis la sortie de la simulation en 2020 pour ce dernier) génèrent des royalties sur les ventes. Par convention, Daher les reverse à Fondaher pour permettre de développer et soutenir des projets avec Aviation Sans Frontières (ASF). Cette somme contribue notamment au programme des Ailes de l'avenir sur Toulouse. Par ailleurs, il est possible de piloter un Kodiak identifié ASF, parfaitement modélisé grâce au talent des programmeurs, pour y remplir des missions humanitaires dans le jeu. Une excellente façon de faire connaître nos avions en plus de faire une bonne action.

## En bref

## LE CAFÉ AU GOÛT SOLIDAIRE

Au **bâtiment Belaïa d'Orly**, siège social du Groupe Daher, l'achat de café soutient des projets humanitaires. Via notre fournisseur, une part du tarif de chaque café est reversée à Fondaher. En 2022, 6 500 € ont ainsi été collectés par la vente des cafés et reversés à Fondaher.

## Focus

## ENSEMBLE POUR SOUTENIR UN AVENIR, UN MONDE MEILLEUR

Fondaher apporte son soutien (parrainage, dons...) à plusieurs associations œuvrant en faveur de l'économie sociale et solidaire, localisées le plus souvent dans nos bassins d'emploi. C'est le cas avec trois partenariats pluriannuels, à l'origine de synergies intéressantes avec les collaborateurs de Daher :

- Depuis 2013, **Acta Vista**, un acteur de l'inclusion active par le patrimoine, localisé à Marseille, assure la formation et l'insertion professionnelle de personnes en situation de précarité économique et sociale par la restauration de monuments historiques ;
- Depuis 2019, le **LAB** (Lanceur à Business), un dispositif d'accompagnement à

l'entrepreneuriat développé par les Apprentis d'Auteuil permet à de jeunes entrepreneurs nantais de lancer leur activité via un accompagnement de 18 mois sous forme de 2 promotions par an (10-12 jeunes par promotion) ;

- Depuis 2021, le programme **Les Ailes de l'Avenir**, lancé à Toulouse par Aviation Sans Frontières. Il s'agit d'un chantier-école accueillant 24 jeunes pour construire un aéronef biplace à partir d'un avion en kit ULM Nynja conçu par les élèves de Sup'Aero Toulouse. Ce projet reçoit aussi le soutien de Daher Aerospace.



Le chantier-école «Les Ailes de l'Avenir»

## Focus

## EN SOUTIEN DES RÉFUGIÉS

La solidarité vis-à-vis des **réfugiés ukrainiens** a mobilisé les collaborateurs des différents sites de Daher. Parmi les initiatives, de nombreux cartons de première nécessité ont été collectés et 43 conteneurs, fabriqués à Montrichard ZIO, ainsi que 15 caisses NEFAB ont été donnés à l'association Pompiers de l'Urgence Internationale afin de leur venir en aide.



## Chiffre clé

**82**  
DONS DE SANG  
ont été comptabilisés lors de 4 collectes organisées à Corlog et Airlog.

## INDICATEURS RSE

Enjeux	Indicateurs de performance	Périmètre 2022	Unité	2020	2021	2022	Objectif 2023
<b>ONE</b>							
Engagement des collaborateurs et du management	<b>Taux d'absentéisme</b>	France	%	4,5%	4,3%	<b>4,6%</b>	4,0%
	Taux de participation baromètre social	France	%	45%	31%	<b>48%</b>	60%
	Taux de projets/outils numériques à enjeu ESG	France	%		43%	<b>45%</b>	
Féminisation du top management	% femmes dans le Groupe	Groupe (périmètre DPEF)	%	26%	25%	<b>25%</b>	
	% femmes parmi les cadres	Groupe (périmètre DPEF)	%	26%	26%	<b>26%</b>	
	<b>% femmes parmi les cadres dirigeants EuroPP</b>	France	%	18%	17%	<b>20%</b>	27%
	% femmes au sein du Comité Exécutif	Groupe (périmètre DPEF)	%	0%	22%	<b>22%</b>	
	% femmes parmi les talents	France	%	23%	21%	<b>24%</b>	
	% femmes parmi les experts	France	%		22%	<b>22%</b>	
	Index Egalité Femme/Homme	France	note sur 100	88/100	88/100	<b>88/100</b>	
Inclusion des handicapés et lutte contre les discriminations	Taux de travailleurs en situation de handicap	France	%	6,9	8,6	<b>7,8</b>	
Gouvernance actionnariale / capitalisme responsable	Nombre d'heures de formation des membres de la famille actionnaire	France	heures	1004	1457	<b>3203</b>	
Cohésion actionnaires / collaborateurs	Nombre de projets soutenus par l'Appel à Projets annuel	France	projets	9	9	<b>9</b>	
<b>TOGETHER</b>							
Renforcement de l'employabilité des collaborateurs	<b>Taux de collaborateurs ayant suivi au moins une formation</b>	France	%	56%	72%	<b>79%</b>	
	Nombre d'heures de formation moyen par ETP	France	heures	9,0	14,4	<b>14,9</b>	
	Effectifs global	Groupe	ETP	9482	9341	<b>10 013</b>	
	Effectifs du périmètre DPEF	DPEF	ETP	8410	9291	<b>9 332</b>	
	% CDI	Groupe (périmètre DPEF)	%	83%	81%	<b>78%</b>	
	% Cadres	Groupe (périmètre DPEF)	%	21%	16%	<b>16%</b>	
	% Effectifs Réalisation des entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière	France	%		78%	<b>88%</b>	
Achats responsables	<b>Taux de formation de la communauté Achats au devoir de vigilance</b>	Groupe (périmètre DPEF) France seulement	%	96%*	73%*	<b>67%</b>	
<b>DAHER WAY</b>							
Améliorer la sécurité des collaborateurs	<b>Taux de fréquence d'accidents sans arrêt</b>	Groupe (périmètre DPEF)	Ratio		13,4	<b>14,0</b>	12,3
	Taux de fréquence d'accidents avec arrêt <b>EuroPP</b>	France	Ratio	15,0	15,5	<b>15,5</b>	
Minimiser nos impacts environnementaux	<b>Taux de collaborateurs travaillant sur un site certifié ISO14001</b>	Groupe (périmètre DPEF)	%	55%	52%	<b>63%</b>	
	Poids déchets dangereux	France	tonnes	670	670	<b>667</b>	
	Poids déchets non dangereux	France	tonnes	3 143	3 330	<b>2 967</b>	
	% déchets valorisés	France	%	61%	62%	<b>60%</b>	
Minimiser nos impacts climatiques	<b>Emissions CO2e des scopes 1&amp;2</b>	France <sup>(1)</sup> + Maroc + Mexique	tonnes de CO2 équivalent	18 975	19 690	<b>19 897</b>	-5% vs 2022 en intensité carbone
	<b>Emissions CO2e des scopes 1&amp;2 EuroPP</b>	France <sup>(1)</sup>	tonnes de CO2 équivalent	13 940	14 394	<b>14 471</b>	
Respecter l'éthique des affaires et lutter contre toute forme de corruption	<b>Taux de formation à l'éthique des cadres dirigeants et des personnes exposées</b>	Groupe (périmètre DPEF)	%	39%*	38%*	<b>31%</b>	100%
	Nombre d'alertes signalées	France seulement	Nombre	1	2	<b>0</b>	
	Nombre d'alertes confirmées et traitées		Nombre	1	2	<b>0</b>	

**EuroPP**: 3 indicateurs sont estampillés EuroPP, car ils sont constitutifs des critères d'un financement EuroPP pour lesquels des objectifs ont été définis. Le contrôle par l'OTI dans le cadre d'un financement EuroPP pour lesquels des objectifs ont été définis. Le contrôle par l'OTI dans le cadre de la DPEF servira d'assurance auprès des établissements financiers.

(1) France au périmètre dit «proforma 2019»  
(2) Voir notice méthodologique

## NOTICE MÉTHODOLOGIQUE

### Périmètre

Le périmètre de la déclaration de performance extra-financière du Groupe est le suivant :

<b>FRANCE</b>
COMPAGNIE DAHER
DAHER AEROSPACE
DAHER NUCLEAR TECHNOLOGIES
DAHER TECHNOLOGIES
DAHER VALVES
<b>FILIALES ÉTRANGÈRES</b>
<b>ALLEMAGNE :</b>
DAHER AEROSPACE GmbH
DAHER LOGISTIK GmbH
<b>MEXIQUE :</b>
DAHER AEROSPACE SA de CV
<b>MAROC :</b>
DAHER AEROSPACE MAROC
<b>ROYAUME-UNI :</b>
DAHER AEROSPACE LTD
<b>ÉTATS-UNIS :</b>
DAHER AIRCRAFT Inc.
KODIAK AIRCRAFT Inc.

Le périmètre France de la DPEF 2022 couvre **76 % de l'effectif** total moyen du Groupe à fin décembre 2022.

Le périmètre international de la DPEF 2022 couvre **93 % de l'effectif** total moyen du Groupe à fin octobre 2022.

Inclusion / exclusion du périmètre de la déclaration de performance extra-financière :

- En France, toutes les sociétés employant du personnel sont concernées, hormis Logistics Operations. En effet, cette société compte moins de 50 ETP en moyenne à fin décembre 2022 et les reportings standards du Groupe ne sont pas appliqués à cette structure.

En cas de création ou de fermeture d'un établissement au cours de l'année de reporting, les données « effectifs » de ces périmètres sont les moyennes sur l'année selon la méthodologie Groupe. Certains indicateurs de la DPEF ne seront pas disponibles sur ces périmètres. Les entités juridiques restent inchangées. Dans le cadre de la cession du site de St Julien de Chédon, effective au début de l'année 2022, le site est exclu du périmètre DPEF dans le calcul des KPI environnementaux (2022 et historiques) pour ne pas générer de variation artificielle à la lecture comparative.

- Sur le périmètre international, hors France, sont pris en compte les périmètres de plus de 100 ETP moyen depuis 2 ans minimum et les sociétés disposant d'un reporting mature en fonction des KPI.

Le périmètre de la déclaration de performance extra-financière comporte 13 sites classés ICPE. L'ICPE St Julien a quitté le périmètre de responsabilité du Groupe avec la cession du site.

### Pertinence des indicateurs / indicateurs non retenus

Les 7 risques extra-financiers sont couverts par des politiques, des plans d'action et des indicateurs clés de performance..

Des informations supplémentaires ont été ajoutées de façon volontaire, de manière à présenter un ensemble plus précis et concret de la mise en place de la stratégie RSE de Daher.

## TABLEAU DE CONCORDANCE POUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière	Liens vers les chapitres du rapport
Modèle d'affaire	• Page 16
Analyse de risques	• La maîtrise des risques extra-financiers du Groupe • Page 24-26 • Risque extra-financier • Page 66-68
Politique de Responsabilité Sociétale	• Actions en matière de dialogue social • Page 58 • Actions en matière de développement des compétences • Pages 50-60 . 62 • Actions en matière d'achats responsables et mesures de vigilance à l'égard des activités des fournisseurs • Pages 44-46 • Actions en matière de santé et sécurité au travail • Page 46-49 • Actions en matière d'éthique et de « compliance » • Pages 45. 57 • Actions en matière d'environnement – réduction des pollutions et prise en compte du changement climatique • Pages 33. 40-43. 50
Indicateurs clés de performance	• Indicateurs RSE • Page 63

Seules les informations suivantes ne sont pas pertinentes au regard de l'activité du Groupe et ne sont donc pas présentées : la lutte contre la précarité alimentaire, l'engagement en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable

## Période

La période de reporting des données de responsabilité sociétale est l'année civile 2022. Lorsque les indicateurs sont existants dans les reportings RSE 2020 et 2021, ils sont présentés au regard des données de 2022.

Une exception concerne l'indicateur Emissions CO<sub>2</sub>e (scopes 1&2), mesuré à partir des consommations d'énergie (gaz, électricité et fuel) se base sur une période de 12 mois, de novembre à octobre, car les deux derniers mois de l'année ne sont pas disponibles au moment de la rédaction du présent document.

## Consolidation et contrôle

Le « Taux de fréquence des accidents du travail » reprend les données des événements accidentels générant des jours d'arrêt. Les accidents de travail sont enregistrés au fur et à mesure de leur constat dans l'outil ATOnLine ou sur les Scorecards par les filiales étrangères et consolidés mensuellement. Le nombre d'événements est régularisé en fonction des classements / refus de la CPAM en France et de ses équivalents à l'étranger ou des décisions internes (non prise en compte des accidents sans lien avec le travail). Le périmètre du calcul du taux de fréquence des accidents du travail en France exclut l'entité Compagnie Daher qui compte 10 ETP car non présente dans les outils de reporting de l'accidentologie. En 2020 et 2021, les heures travaillées ont été défalquées des heures d'activité partielle qui ont été significatives avec la conjoncture.

L'indicateur « Taux de salariés en situation de handicap France » est la donnée projetée de 2022, sa consolidation intervenant cette année en juin 2023 après la mise à disposition auprès de l'Organisme Tiers Indépendant.

L'indicateur Éthique du « Pourcentage de collaborateurs formés au Code Éthique et de Bonne Conduite » a évolué depuis 2020 par la définition plus précise de la population à risque. Cette dernière, issue de l'analyse des risques de corruption et de trafic d'influence regroupe les métiers commerciaux (inclus la maintenance avion, les transports & projets et les prestations logistiques), des achats, de la finance ainsi que les CODIR des différentes divisions et les différents métiers prescripteurs. Elle s'appuie sur les JobID, code du SI / RH pour cataloguer l'ensemble des fonctions du Groupe. Le résultat ne tient pas compte des salariés formés ne faisant pas partie de la population identifiée comme à risque.

Les indicateurs en lien avec les heures de formation ne prennent en compte que les formations déclarées comme effectuées à la date de l'analyse et les collaborateurs déclarés présents. Chez Daher, une formation est déclarée effectuée et les participants déclarés présents à réception de la facture du prestataire et des listes d'émargement des stagiaires. Cela implique un décalage de temps et minimise le résultat des deux indicateurs. Les heures de e-learning sont comptabilisées si elles remplissent les conditions de la feuille de présence.

Les indicateurs Emissions de CO<sub>2</sub>e « Scope 1&2 » sont issus des données sources transmises directement par les fournisseurs d'électricité et de gaz de ville pour les établissements français et directement par les établissements consommateurs pour les filiales étrangères et le gaz propane. La donnée « carburant » est centralisée grâce à l'usage généralisée des cartes essence et la donnée « fioul domestique » grâce aux factures d'achat dématérialisées dans l'ERP. Les facteurs d'émission utilisés pour calculer les Scopes 1&2 en T CO<sub>2</sub>e sont issus de la base ADEME et adaptés au pays utilisateur. Les évolutions des facteurs d'émission sont intégrées au fil des années.

## GLOSSAIRE

### Déchets dangereux

Déchets issus de l'activité industrielle qui représentent, au moment où ils sont produits, un risque pour la santé ou pour l'environnement, et qui nécessitent un traitement adapté comme défini par la législation nationale.

### Déchets non dangereux

Toute autre forme de déchets solides ou liquides, à l'exception des eaux résiduelles.

### Effectif moyen en équivalent temps plein (ETP)

Effectif moyen sur l'année, hors personnel en absence de longue durée, au prorata du temps de l'horaire contractuel pour les collaborateurs à temps partiel. Les contrats concernés sont les contrats à durée indéterminée, à durée déterminée, les contrats d'alternance et les contrats d'intérim.

### GEPP

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels.

### HSE

Hygiène Sécurité Environnement.

### Heures de formation

Heures exprimées en nombre de personnes formées X heures de formation.

### ICPE

Installation Classée pour la Protection de l'Environnement.

### RGPD

Règlement Général sur la Protection des Données.

### RSE

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

### Taux d'absentéisme

En France : heures d'absence pour maladie hors absences de longue durée/heures contractuelles. Hors France : heures d'absence pour maladie/heures contractuelles.

### Taux d'alternance

Nombre d'alternants en IFM/effectif en ETP.

### Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.

### Taux de gravité des accidents du travail

Nombre jours d'arrêt x 1 000/nombre d'heures travaillées.

## RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2022

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Compagnie Daher, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport intégré du Groupe en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

### Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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.

### Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Le périmètre de publication n'est pas exhaustif ni homogène sur l'ensemble des indicateurs clés de performance. Il couvre entre 73% et 100% du périmètre Groupe. Le périmètre par indicateur est bien détaillé dans la Note Méthodologique de la DPEF.

### Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- 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 ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

### 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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

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 tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions de gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- 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 en matière sociale et environnementale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 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 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 l'ensemble des risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ;
- 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 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 ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux couvrent 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- 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.

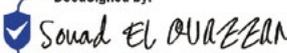
Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant, Mazars SAS

Paris La Défense, le 15 mars 2023

DocuSigned by:  
  
 E782A62E360147F...

**Gaël LAMANT,**  
Associé

DocuSigned by:  
  
 251BD7F0C9C1481...

**Souad EL OUAZZANI,**  
Associée RSE  
& Développement Durable

## **ANNEXE :** INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### **Informations qualitatives relatives aux principaux risques**

- Perte Capital Humain / Démotivation / Mouvements sociaux ;
- Inadéquation des compétences et savoir-faire ;
- Atteinte aux droits de l'homme et à l'environnement dans notre supply chain ;
- Atteinte à la sécurité de nos collaborateurs ;
- Atteinte à l'environnement ;
- Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités ;
- Risque de fraude interne ou externe au préjudice du Groupe.

### **Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance**

- Consommations annuelles d'électricité, de gaz et fuel ;
- Bilan Carbone Scopes 1&2 ;
- Pourcentage des effectifs formés à l'éthique sur la population à risque ;
- Pourcentage des collaborateurs travaillant sur sites ISO14001 ;
- Taux de fréquence (Tf) ;
- Pourcentage des acheteurs formés ;
- Pourcentage des ETP ayant suivi au moins une formation ;
- Taux d'absentéisme ;
- Pourcentage des femmes parmi les cadres dirigeants et instances dirigeantes ;
- ETP moyen hors intérim / effectif en IFM au 31/12.

### **Critères ESG**

- Indicateur d'accidentologie : Taux de fréquence (périmètre France) ;
- Indicateur d'empreinte carbone : Emissions en Tonne de CO2e des scopes 1&2 (périmètre France) ;
- Indicateur diversité : Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants et instances dirigeantes (périmètre France).



# Activités & résultats

---

<b>p. 70</b>	Chiffres clés
<b>p. 72</b>	Activité et résultats de l'exercice
<b>p. 75</b>	Facteurs de risques
<b>p. 80</b>	Contrôle interne
<b>p. 83</b>	Etats financiers consolidés 2022
<b>p. 120</b>	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
<b>p. 123</b>	Comptes annuels 2022
<b>p. 131</b>	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

---







[www.daher.com](http://www.daher.com)



@DAHER\_official



Daher



Daher



daher\_official

SHAPING INDUSTRIAL INTELLIGENCE