

2023



RAPPORT
INTÉGRÉ



Sommaire

- 04 Profil
- 05 Histoire
- 06 Gouvernance
- 10 Modèle d'affaires



INTERVIEW CROISÉE

Patrick DAHER
& Didier KAYAT

En ordre de
marche pour
relever les
défis cruciaux
de 2024...
et au-delà

p. 12



INTERVIEW RSE

Julie DE CEVINS

“

La RSE s'inscrit désormais
comme une fonction vitale
de l'entreprise.

”

p. 14

- 16 Associer maîtrise des risques
et démarche RSE
- 17 Matrice de matérialité
- 18 Orientations stratégiques

AUDACIEUX

22 Les services industriels sont passés
d'un métier de niche à un vrai métier
structuré



INTERVIEW

Cédric ELOY

“

Cette nouvelle force est gage de robustesse
pour nos clients, tout en nous permettant
de gagner en légitimité, donc en agilité.

”

24 2023 en actions



RESPONSABLES

28 Conserver notre dynamique d'innovation en faveur de la décarbonation participe à nos succès futurs



INTERVIEW

Pascal LAGUERRE

29 2023 en actions



ENSEMBLE

34 Le Daher Leadership Model instaure une logique de résultat



INTERVIEW

Jérôme LEPAROUX

35 2023 en actions

38 Un partenariat de confiance pour écrire l'avenir de Daher sur le long terme

INTERVIEW CROISÉE



Agnès
TOURNIER



Jean-Philippe
GRÉGOIRE

p.40 Indicateurs ESG

p.41 Notice méthodologique

p.43 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de Gestion

p.47 Activités et résultats

PROFIL

Le groupe Daher bénéficie d'un business model équilibré entre industrie et services. Ses quatre métiers complémentaires - avion, industrie, services industriels, logistique - lui permettent de répondre aux besoins du secteur avec efficacité.

Dans 15 pays, Daher conçoit, développe et opère des solutions globales, techniques et/ou sur mesure à valeur ajoutée. Ces produits et services, dans un environnement complexe, 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.

En 2023, **Daher a fêté ses 160 ans**. Une marque dans l'histoire qui fait la preuve de sa stabilité et de sa capacité à innover.

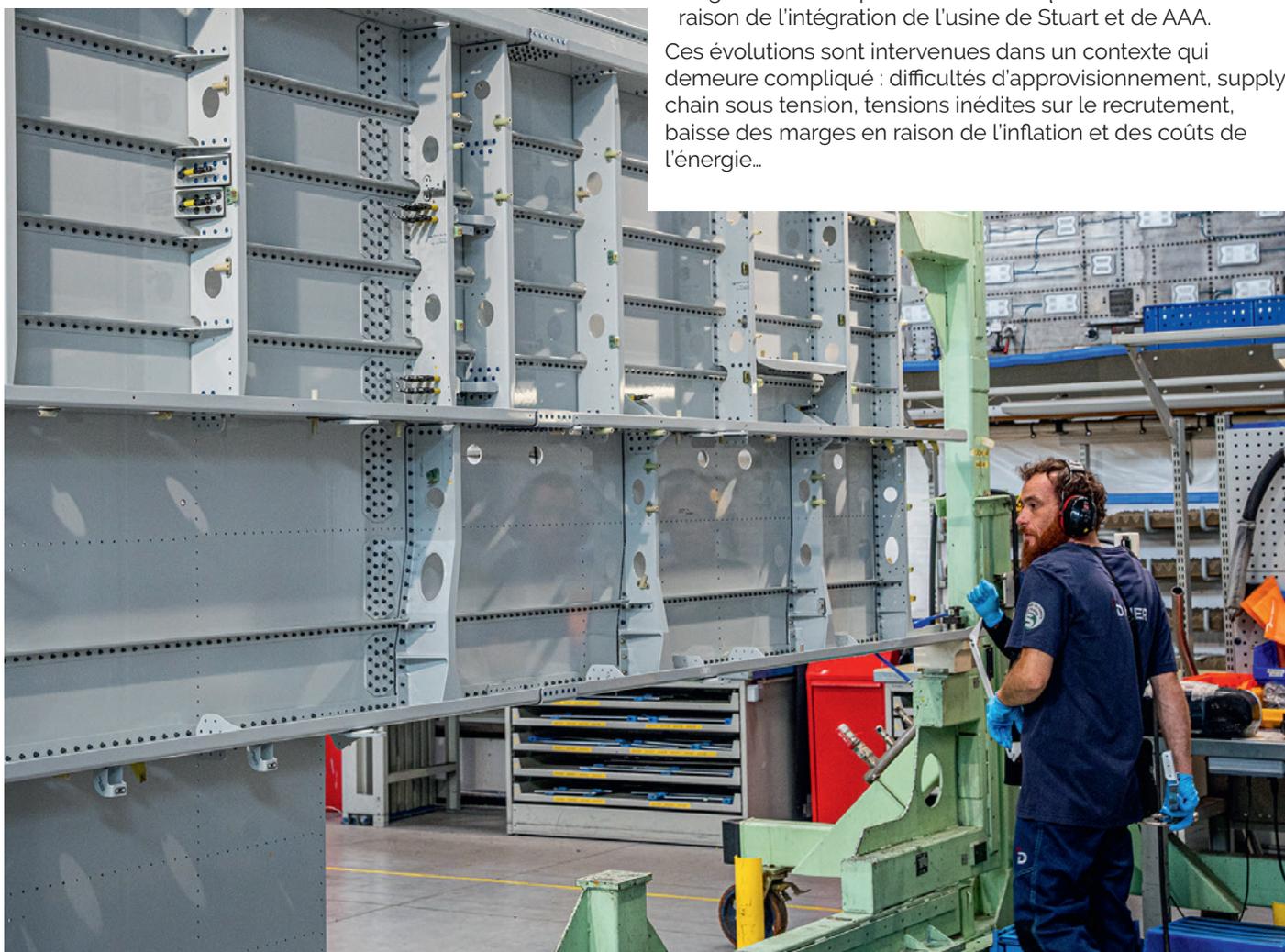
Deux événements majeurs ont symbolisé cette dynamique :

- **Lancement du plan stratégique Take Off 2027** définissant les orientations pour la période 2023-2027 ;
- La **présence active au salon du Bourget**, avec une mise en lumière des avancées et réalisations, notamment concernant la décarbonation.

Le plan stratégique Take Off 2027 a déjà permis d'engager de profondes transformations, concrétisées par :

- le déploiement du Daher Leadership Model, permettant d'insuffler une culture du management ambitieuse à l'échelle du Groupe et permettant d'offrir un tronc commun de principes à plus de 1 100 managers formés ;
- l'acquisition de la société AAA et l'intégration au sein du Groupe, propulsant Daher comme leader des services industriels pour l'aéronautique et la défense ;
- la mise en place d'une feuille de route innovation et décarbonation ambitieuse avec en point d'orgue le succès du démonstrateur hybride-électrique EcoPulse, avec un 1^{er} vol à la clé ;
- le lancement du projet D#, visant à mettre en cohérence l'organisation juridique avec les 4 grands métiers de Daher ;
- la réflexion en profondeur sur de nombreux sujets comme l'organisation, les process, l'IT ou la qualité notamment en raison de l'intégration de l'usine de Stuart et de AAA.

Ces évolutions sont intervenues dans un contexte qui demeure compliqué : difficultés d'approvisionnement, supply chain sous tension, tensions inédites sur le recrutement, baisse des marges en raison de l'inflation et des coûts de l'énergie...



HISTOIRE



Daher, 160 ans de succès

Au cours de ses 160 ans d'histoire, Daher a su constamment se réinventer pour répondre aux différents défis de chaque époque, tout en conservant des valeurs fortes. Son expertise en tant que concepteur et opérateur de services logistiques pour l'aéronautique et les industries avancées est le fruit de ces nombreuses années d'expérience, converties par les femmes et les hommes qui composent aujourd'hui les équipes sur le terrain.



1863

Création de Daher, société de transport maritime



1921

Transport du premier projet pipeline au Moyen-Orient



1930

Début du transport de locomotives, wagons et voitures ferroviaires



1954

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



2001

Intégration du programme Falcon 7X pour la conception et la fabrication du fuselage supérieur



1999

Daher devient un industriel avec l'acquisition de la société Lhotellier Montrichard



1989

Transporteur de charges exceptionnelles pour les programmes Airbus



1972

Partenaire de la construction du programme nucléaire français



2009

Daher devient constructeur d'avions et équipementier aéronautique de rang 1 avec l'acquisition de l'usine Socata de Tarbes



2017

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



2019

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



2023

Les transports Chabrilac, spécialistes du transport aérospatial entrent dans le giron de Daher. Avec l'acquisition de AAA, Daher se positionne en leader des services industriels pour l'aéronautique et la défense



2022

Acquisition d'une unité de production d'aérostructures à Stuart (Floride, Etats-Unis) et lancement de deux nouveaux avions : le TBM g60 et le Kodiak 900

GOUVERNANCE

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise

Les instances de contrôle au 31 décembre 2023

Comité Exécutif Groupe



1 **Didier Kayat**
Direction Générale

2 **Jérôme Leparoux**
Secrétariat général

3 **Alain-Jory Barthe**
Division Industrie

4 **Julie de Cevins**
Direction Développement
Durable

5 **Pascal Laguerre**
Direction Technologies
Activités Transports et Projets

6 **Patrick Jeanroy**
Division Services

7 **Jean-Philippe Grégoire**
Direction Finance,
Activités Nucléaires

8 **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
Administrateur

Olivier Genis
Administrateur

Michel Giannuzzi
Administrateur

Frédérique Kalb
Administratrice

Éric Lefebvre
Représentant Bpifrance
Participations Administrateur
personne morale

Thierry Minvielle
Censeur

Lise Nobre
Administratrice

Thibault Scaramanga
Administrateur

Cécile Tandeau de Marsac
Administratrice

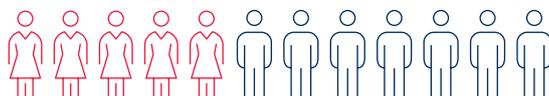
Secrétaire :
Jérôme Sarragozi

Commissaires aux Comptes titulaires

Odycé 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

1 Censeur	33 % Indépendants	6 réunions en 2023	99 % 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 17 mai 2023, l'Assemblée générale de la Société a renouvelé les mandats d'administrateur de Monsieur Patrick Daher, Monsieur Olivier Genis et Madame Frédérique Kalb, pour 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 2025. L'Assemblée générale a également nommé un nouvel administrateur, Monsieur Damien Daher en remplacement de Monsieur Yves Magnan dont le mandat était arrivé à expiration, 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 2025. Enfin, L'Assemblée générale a nommé Monsieur Thierry Minvielle en tant que censeur en remplacement de Monsieur Damien Daher à la suite de sa nomination comme administrateur.

Le 17 mai 2023, le Conseil d'Administration de la Société a renouvelé le mandat de Président de Monsieur Patrick Daher.

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. 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. La société Daher Industrial Services (anciennement Assistance Aéronautique et Aérospatiale) acquise en 2023 conserve la forme juridique de société par actions simplifiée.

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 les sociétés Daher Aerospace et Daher Technologies 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 ^{er} nomination	Renouvellement	Échéance mandat
PATRICK DAHER	Président du Conseil d'Administration		17 mai 2023	Assemblée statuant sur les comptes 2025
DIDIER KAYAT	Administrateur Directeur Général	13 avril 2016 18 février 2016	26 avril 2019 18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
ANNE BRACHET	Administratrice	18 mai 2022		Assemblée statuant sur les comptes 2024
DAMIEN DAHER	Administrateur	17 mai 2023		Assemblée statuant sur les comptes 2025
OLIVIER GENIS	Administrateur	29 avril 2020	17 mai 2023	Assemblée statuant sur les comptes 2025
MICHEL GIANNUZZI	Administrateur	18 mai 2022		Assemblée statuant sur les comptes 2024
FREDERIQUE KALB	Administratrice indépendante	29 avril 2020	17 mai 2023	Assemblée statuant sur les comptes 2025
ÉRIC LEFEBVRE (représentant de Bpifrance Participations)	Administrateur personne morale	15 avril 2015	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
YVES MAGNAN	Administrateur	30 mai 2002	29 avril 2020	Assemblée statuant sur les comptes 2022
LISE NOBRE	Administratrice indépendante	15 avril 2015	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
ESTELLE ROUX (représentante COREDAHER)	Administratrice personne morale	30 mai 2002	5 mai 2021	Assemblée statuant sur les comptes 2023
THIBAUT SCARAMANGA	Administrateur	22 avril 2014	18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
CECILE TANDEAU DE MARSAC	Administratrice indépendante	26 avril 2019	18 mai 2022	Assemblée statuant sur les comptes 2024
JÉRÔME SARRAGOZI	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 de Développement durable 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 cinq fois en 2023 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 et du Directeur Juridique Groupe. Mis en place en 2009, son organisation est décrite dans le rapport sur la gestion des risques.



UN MODÈLE D'AFFAIRES QUI PARTAGE LA VALEUR POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES

MAITRISER NOS RESSOURCES

Équipes

- **13 000** ETP **+31,5 %** (+31 % vs 2022)
- **150** chercheurs et experts
- **1 900** recrutements
- **15** partenariats avec des start-ups
- **500** ingénieurs en bureaux d'études

Audace

- **75%** investissements en R&D vers la décarbonation
- **54** brevets déposés pour l'innovation durable
- **15** projets Corac dont 7 en tant que leader
- **80%** des managers formés en anticorruption à l'international
- **100 000 €** dotation pour des projets sociétaux
- **100 %** des divisions opérationnelles sont certifiées sur au moins un des référentiels suivants : ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ENg100, ENg110, ENg120
- Les critères ESG pèsent pour **16 %** de l'évaluation fournisseur dans le processus de sélection
- **100 %** des audits fournisseurs réalisés tiennent compte de critères ESG
- **22,7 T CO₂e/M€** intensité carbone en France soit **-13 %** vs 2022
- **77382 MWh** consommation énergétique en France soit **-17 %** vs 2022
- **100 %** de sites en propre screenés par AXA Climate sur 5 aléas climatiques à l'horizon 2030 et 2025 selon scénarios du GIEC
- Intégration des résultats dans une **cartographie des risques**

Capitalisme responsable

- **3709** heures formation des actionnaires familiaux
- **18 ans** d'actionariat BPI France
- Partenariats financiers auprès d'institutions FR et EU : **7** partenaires bancaires – **4** partenaires institutionnels – **1** partenaire bancaire britannique
- **Investisseurs américains** : 1 partenaire bancaire - 2 partenaires institutionnels
- **1** démarche RSE depuis 2018, **1** direction CSO au sein du Comité Exécutif et une gouvernance structurée
- La consultation des parties prenantes dans l'analyse de matérialité :
- **926** consultations en ligne et **47** interviews
- **100 M€** investissement pour l'efficacité opérationnelle
- Intégration d'AAA (services industriels) et de Transports Chabrilac
- **+57%** de CA à l'international en 2023

NOTRE STRATÉGIE



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 des progrès essentiels doivent être réalisés afin de décarboner l'ensemble de notre activité et que la « réinvention » de l'aéronautique débutera par l'aviation générale. Nous sommes convaincus que cette réinvention, envisageable et réalisable avant la moitié du 21^e siècle, sera bénéfique et durable pour l'humanité. Nous avons l'audace de croire que l'équipe Daher a un rôle crucial à jouer dans cette nouvelle "révolution industrielle", comme elle l'a fait depuis 1863. »



TAKE-OFF 2027

Avec Take Off 2027, le Groupe ambitionne de devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur **4 métiers complémentaires**

Industrie

Tirer parti de notre légitimité d'avionneur pour renforcer la qualité et la fiabilité de notre savoir-faire industriel.



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

Services industriels

Accompagner nos clients tout au long du cycle de production, in situ ou ex situ.



PARTAGER LA VALEUR

Équipes

- **25,5%** taux de féminisation du Groupe
- **83/100** index d'égalité femme-homme
- Fournir des opportunités de formation et d'emploi aux jeunes avec **390** alternants



Audace

- **1 site** parmi les premiers labellisés «Vitrine Industrie du Futur»
- **100** effectifs en R&D
- **13,6** taux de fréquence des accidents du travail
- **5 «Gemba Energie»** réalisés pour cibler les gaspillages énergétiques
- Analyse et intégration du risque climatique dans les réponses à appel d'offre



Capitalisme responsable

OBJECTIFS 2027

Nous visons un chiffre d'affaires supérieur à **2 milliards d'euros** et un EBITDA de plus de **10 %**, avec un ROCE de plus de **15 %**

STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION

550 M€ pour les avions,
700 M€ pour l'industrie
350 M€ pour les services industriels
700 M€ pour la logistique
en 2027



INTERVIEW CROISÉE

EN ORDRE DE MARCHÉ POUR RELEVER LES DÉFIS CRUCIAUX DE 2024... ET AU-DELÀ



Patrick DAHER
Président du Conseil
d'Administration

“

Pour l'ensemble de la filière, 2024 va s'inscrire dans la continuité de 2023, avec des défis majeurs à relever, ensemble.

”

Quel regard portez-vous sur l'année 2023 ?

Patrick Daher : En 2023, Daher a célébré son 160^e anniversaire. L'occasion de nous remémorer collectivement les dates marquantes de notre longue histoire et l'audace des transformations enclenchées à l'aube des années 2000. En un peu plus de deux décennies, la métamorphose a été spectaculaire : à notre métier d'origine, la logistique, nous avons ajouté celui d'industriel et avons pris le virage de l'aéronautique. En 20 ans seulement, nous avons réussi à nous hisser parmi les 50 plus grandes entreprises aéronautiques mondiales. Le pari était osé mais nous sommes aujourd'hui reconnus comme un acteur incontournable.

A l'heure où l'aéronautique se doit d'opérer une transition d'une ampleur colossale pour se décarboner, nous jouons un rôle clé, avec notre double compétence d'avionneur et d'équipementier, dans les grands projets de recherche qui permettront d'atteindre l'objectif de mise sur le marché d'un avion commercial « ultra-sobre » dès 2030 et le « Net Zéro CO₂ » à l'horizon 2050.

Didier Kayat : Nous avons en effet démontré ce rôle majeur avec le premier vol emblématique du démonstrateur d'avion hybride-électrique EcoPulse développé avec Airbus et Safran.

Au-delà de ce succès, l'année 2023 a été assez paradoxale pour l'ensemble de la filière : la forte reprise consécutive à la crise sanitaire entraîne des besoins importants de main d'œuvre très qualifiée que nous peinons à satisfaire malgré un taux record d'embauches – 25 000 personnes à l'échelle de la filière, près de 2000 pour Daher en 2023 et des projections identiques pour 2024.

A cela s'ajoutent la désorganisation persistante de la supply chain, les difficultés d'approvisionnement et un niveau d'inflation – sur l'énergie, les matières premières, les salaires, la sous-traitance... – inédit depuis plusieurs décennies, le tout aggravé par un contexte géopolitique tourmenté.

Patrick Daher : C'est en effet une année paradoxale : une formidable édition 2023 du Salon du Bourget et des carnets de commandes remplis mais d'importantes difficultés à produire et à livrer pour les raisons évoquées et la nécessité de composer avec une transition environnementale dont le coût s'annonce énorme.

Dans ce contexte, où en est le plan stratégique « Take Off 2027 » un an après son lancement ?

Didier Kayat : Le premier bilan est indubitablement positif. Dès le début 2023, nous avons engagé de profondes transformations pour atteindre notre ambition « devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur 4 métiers complémentaires » à l'horizon 2027. D'abord avec l'acquisition et l'intégration de AAA, qui nous positionne en leader des services industriels pour l'aéronautique et la défense. Les « services industriels » sont officiellement devenus notre 4^e métier. Ils créent un lien entre nos activités industrielles et la logistique, en renforçant notre modèle économique robuste et équilibré entre l'industrie et les services, ainsi que nos positions au sein de la chaîne de valeur aéronautique. C'est un atout puissant...

Nous nous sommes ensuite particulièrement illustrés sur le volet « innovation et décarbonation » avec l'EcoPulse bien sûr, mais aussi au travers des avancées de nos techcenters – Shap'in, Log'in et Fly'in – dont la vocation est d'accélérer notre transformation et d'apporter des réponses technologiques concrètes à nos clients.

Daher a également engagé avec succès la transformation de sa culture managériale, avec le déploiement du « Daher Leadership Model » auprès de l'ensemble des cadres et managers qui partagent aujourd'hui les mêmes principes de management à l'échelle du Groupe

Enfin, nous avons lancé un vaste chantier, baptisé D#, qui vise à créer quatre grandes structures juridiques – soit une par métier –, chacune étant dotée d'un directeur général qui disposera de tous les moyens pour piloter son activité de manière autonome afin d'atteindre les objectifs fixés par « Take Off 2027 ».

Nous devons poursuivre dans ce sens, avec néanmoins un pré-requis sur lequel doivent désormais porter tous nos efforts : l'amélioration de notre rentabilité économique. C'est un impératif de « Take Off 2027 » et plus que jamais notre priorité.

Nous avons déjà engagé des renégociations commerciales avec nos clients afin d'obtenir une revalorisation des prix pour absorber les différentes inflations et nous allons poursuivre dans ce sens.

Quelles sont les perspectives pour 2024 ?

Patrick Daher : Pour l'ensemble de la filière, 2024 va s'inscrire dans la continuité de 2023, avec des défis majeurs à relever, ensemble. D'une part, sécuriser les montées en cadence, c'est-à-dire à la fois fiabiliser l'ensemble de la supply chain et parvenir à recruter et former autant que nécessaire. Et d'autre part, accélérer dans la décarbonation pour tenir nos engagements vis-à-vis de l'environnement. Plus que jamais la solidarité et une approche fortement collaborative seront nécessaires pour y parvenir.

Didier Kayat : Chez Daher, nous sommes en ordre de marche sur ces objectifs clés... Nous avons beaucoup recruté et mis en place les dispositifs de formation nécessaires pour assurer le bon niveau de qualification de nos opérateurs, tout en (re)sensibilisant l'ensemble des collaborateurs aux enjeux de sécurité et de qualité via des campagnes de communication interne.

Nous nous efforçons de systématiser le « double sourcing » pour sécuriser nos approvisionnements et mieux tenir nos délais de livraison, avec de gros efforts engagés pour améliorer notre efficacité opérationnelle.

Et nous accélérons sur la décarbonation. De nos produits d'une part, avec l'engagement réaffirmé de lancer sur le marché un avion bas carbone dès 2027 en tirant parti des enseignements du programme EcoPulse et la mise au point d'aérostructures plus légères et recyclables que nous serons en mesure de proposer à nos clients pour les prochains programmes d'avions commerciaux. Et d'autre part, sur la décarbonation de nos activités, avec des procédés de production plus vertueux, des opérations logistiques plus éco-responsables, la réduction de la consommation énergétique de nos bâtiments, des projets de recyclage de nos chutes de production... La création de la Direction du développement durable relève de cette volonté de mieux structurer et d'accélérer les actions déjà engagées et d'affirmer plus fort notre engagement responsable.



Didier KAYAT
Administrateur
et Directeur général



Dès le début 2023, nous avons engagé de profondes transformations pour atteindre notre ambition « devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur 4 métiers complémentaires » à l'horizon 2027.



INTERVIEW RSE

DÉVELOPPEMENT DURABLE : PLUS LOIN, PLUS VITE, PLUS FORT



Julie DE CEVINS

Directrice du développement durable depuis le 1^{er} janvier 2024

“

Nous allons faire de la performance extra-financière, un véritable outil de suivi de notre démarche RSE avec des objectifs, des KPI et des reporting réguliers au niveau Excom.

”

Comment évaluez-vous l'évolution de la RSE au sein du Groupe ?

Le Développement Durable et sa résultante la démarche RSE prennent une place toujours plus importante dans l'activité de Daher. Ils sont portés par une volonté commune et croissante des actionnaires, des salariés, des managers ou encore de nos clients. On le voit aussi au travers d'une prise de conscience de plus en plus forte des enjeux du changement climatique tout autour de nous et de la nécessaire prise en compte des deux volets indissociables que sont l'atténuation de notre empreinte carbone et l'adaptation aux impacts climatiques dans nos activités, sur lesquels nous devons tous opérer.

Cette montée en puissance réclame d'adapter notre manière de diffuser la culture RSE, à plus grande échelle mais aussi en tenant compte des spécificités de nos interlocuteurs. Parce que nous disposons de relais précieux sur le terrain, salariés comme managers, chaque métier et territoire est en mesure de s'approprier la performance ESG. Pour eux, comme pour l'ensemble du Groupe, celle-ci est une véritable valeur ajoutée.

Quelles sont les initiatives emblématiques qui montrent combien les questions de responsabilité sont devenues incontournables chez Daher ?

En 2023, certaines actions ont permis de mettre en avant la capacité de Daher, maillon d'une supply chain complexe, à aller dans le bon sens. Ce fut le cas lors du Salon du Bourget, où le sujet de la décarbonation a brillé par l'intermédiaire, notamment, d'EcoPulse, le démonstrateur d'avion hybride électrique sur base de TBM. Ce projet est porté par le CORAC en collaboration avec Airbus et Safran.

C'est aussi le cas dans notre techcenter Log'in dédié aux nouvelles technologies de la logistique. Celui-ci accueille des start-ups qui souhaitent tester en grandeur nature leurs solutions d'amélioration et d'optimisation des activités logistiques. Certaines innovations permettent de réduire l'empreinte carbone des flux logistiques dans ou entre les entrepôts, comme EasyMile, qui développe des véhicules autonomes pour zone portuaire, ou Trucks'nB dont le projet consiste à proposer des solutions d'accueil pour les chauffeurs avec bloc sanitaire, places réservées et site sécurisé.

Autre projet emblématique : l'installation sur notre site de Cornebarrieu de la première cuve de biocarburant PUR-XTL destinée à notre flotte de camions. Et nous continuons bien sûr à travailler avec nos clients sur des projets qui permettent de réduire l'empreinte carbone des avions, notamment grâce à l'allègement de la masse des pièces d'aérostructure ou de moteurs, mais aussi sur l'amélioration de leur recyclabilité.

Nous conservons également notre volonté d'être un acteur engagé socialement sur les territoires, auprès d'associations tournées vers les jeunes et une meilleure insertion – par exemple le programme « Les Ailes de l'avenir » d'Aviation Sans Frontières, « Elles bougent », pour une plus grande mixité dans les secteurs industriels et technologiques, « C'Possible » tourné vers les jeunes en filières professionnelles – comme auprès de nos salariés sur les aspects Santé et QVCT.

Sur les sites, la RSE est aussi en mouvement...

En effet, nos ambassadeurs RSE, toujours plus motivés, ont également un rôle essentiel depuis 2018 puisqu'ils identifient et portent des initiatives locales. Leur double casquette, territoire et métier, nous permet de déployer des actions efficaces, adaptées à chaque site. Les liens avec leurs managers sont aussi renforcés, notamment grâce à l'apport de guidelines qui sont de précieux supports pour diffuser cette culture RSE.

Les ambassadeurs ont notamment porté des projets d'utilisation de consommables issus de matières recyclées ou de biomasse, ou encore des projets de challenges sportifs favorisant la cohésion des équipes. Enfin, en réalisant une première année d'inventaire de la biodiversité du site très boisé de Tarbes grâce à l'un de nos ambassadeurs et de l'initiative « Aéro biodiversité », Daher montre bien que l'entreprise est active dans tous les domaines de la RSE.

Mais ce ne sont que quelques exemples...

Par ailleurs, l'introduction du Daher Leadership Model, qui instaure une nouvelle culture managériale, contribue à la cohésion des équipes, dans la logique du plan stratégique Take Off 2027 et de la volonté des actionnaires et de la famille. S'il vise à mettre en place un cadre commun pour optimiser nos résultats, il apporte aussi les clés pour nous aider à réaliser nos objectifs ESG. Il ancre la démarche RSE, la valorise, et va permettre une meilleure appropriation de celle-ci par les managers. C'est par eux que le pilotage de la performance ESG va gagner en efficacité. La RSE est devenue l'affaire de tous, quel que soit le métier exercé chez Daher.

Comment comptez-vous insuffler davantage de RSE au sein de l'ensemble des sites ?

Nous allons nous appuyer sur une grille de maturité ESG qui évaluera pour tout nouveau projet – acquisition d'une machine, nouvel entrepôt logistique, transfert d'activité d'un site à un autre... – l'impact dans les domaines Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance. Elle amènera de la réflexion sur les impacts ESG et participera à l'appropriation

de ces sujets par les métiers et par l'ensemble des collaborateurs, y compris dans nos sites à l'étranger où la culture peut différer.

Il y a des imprégnations mutuelles à encourager, comme l'intégration de AAA l'a par exemple démontré.

Comment va évoluer le pilotage de la fonction RSE dans les prochains mois ?

En 2024, la création d'une Direction développement durable, désormais portée au niveau du Comité de Direction de Daher, va être un apport inédit pour embarquer tous les collaborateurs, à tous les niveaux. Ensemble, nous allons œuvrer afin d'aller toujours plus loin, plus vite, plus fort. La RSE s'inscrit désormais comme une fonction vitale de l'entreprise, au même titre que les RH, la finance ou les technologies. Nous allons faire de la performance extra-financière, que je préfère nommer performance ESG, un véritable outil de suivi de notre démarche RSE avec des objectifs, des KPI et des reportings réguliers au niveau du Comité Exécutif.

Cette évolution est une réponse concrète aux attentes de nos parties prenantes et des actionnaires, en ligne avec la législation et les souhaits des salariés, reflétant les attentes de la société. Nous le savons, de nombreuses pages sont encore à écrire et il faut amplifier notre investissement, que ce soit sur les domaines du carbone, de l'eau ou encore des sujets sociétaux.

LA DÉMARCHE RSE *Shaping the future together*

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



Enjeux

- Développer l'**engagement** des collaborateurs et du management
- Assurer la **diversité et l'équité**
- Pérenniser la **gouvernance actionnariale** et la transparence de notre modèle de **capitalisme familial**
- Développer la **cohésion** entre nos collaborateurs et actionnaires



Enjeux

- Renforcer l'**employabilité** des collaborateurs
- Développer le dialogue avec les parties prenantes sur **nos territoires d'implantation**
- Renforcer notre démarche d'**achats responsables**
- Intégrer la RSE à nos métiers et offres, source de **valeur ajoutée pour nos clients**



Enjeux

- Améliorer la **sécurité** des collaborateurs
- Minimiser nos **impacts environnementaux et climatiques**
- Respecter l'**éthique des affaires** et lutter contre toute forme de corruption
- Assurer la **sûreté** des produits, services et données

ASSOCIER MAÎTRISE DES RISQUES ET STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET MAÎTRISE DES RISQUES : UNE SYNERGIE CONSTRUCTIVE

Chez Daher, la maîtrise des risques ESG et la définition des enjeux de développement durable vont de pair. Cette action collective, coordonnée par la direction du développement durable entre toutes les parties prenantes de l'entreprise, participe à assurer la pérennité de

l'entreprise sur le long terme. En s'organisant de la sorte, Daher assure une meilleure maîtrise des externalités positives ou négatives générées par son activité.

GOVERNANCE DES RISQUES : UNE CAPACITÉ RENFORCÉE

Chargée de l'identification, du traitement et du suivi des risques, la gouvernance des risques est animée par la Directrice du Développement Durable (décision et validation), le risk manager (piloteage et coordination), les risk owners (traitement et actions de mitigation) et les risk leaders (identification des risques propres à chaque métier), chacun intervenant dans son périmètre de responsabilité. Parmi ces fonctions, trois d'entre elles (la Directrice du Développement Durable, le risk leader et les risk owners) ont été créées en 2023 et témoignent d'une montée en puissance de la gouvernance des risques au sein du Groupe. Pour les risques

extra-financiers, leur identification est le résultat d'une concordance entre l'exposition du Groupe aux enjeux économiques, sociétaux et de gouvernance et les réalités opérationnelles de nos métiers. Cela a permis de dégager à la fois une stabilité par rapport aux risques identifiés l'année précédente et des dispositifs de maîtrise plus robustes sur l'année 2023.

Pour s'assurer de la synchronisation des actions, le comité de pilotage des risk owners, organisé une fois par trimestre, rend compte de ses conclusions au comité des risques et de la RSE, en présence du Comité Exécutif.

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

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

Risques ESG	Enjeux RSE	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 de participation au Baromètre social annuel
	Féminisation du Top management	Cahier de l'Egalité	% des femmes parmi les cadres dirigeants et Top Managers
Inadéquation des façons d'être, savoir-faire et compétences	Renforcer l'employabilité des collaborateurs	Accord Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP)	Taux de couverture du processus Strategic Workforce Planning
Atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement au sein de notre supply chain	Renforcer notre démarche d'Achats Responsables	Politique d'Achats Responsables	Taux de formation de la communauté Achats au devoir de vigilance
Atteinte à la santé et 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
Atténuation du changement climatique	Minimiser nos impacts climatiques	Stratégie Climat	Émissions CO2e des scopes 1&2 Émissions CO2e du scope 3 Transport Émissions CO2e du scope 3 Achats
Fraudes et corruption	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 travaillant sur des fonctions exposées

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONFORMES AUX CHOIX STRATÉGIQUES DE DAHER

En 2023, Daher a réalisé sa seconde analyse de matérialité après celle réalisée quatre ans plus tôt : une démarche formelle d'écoute et de consultation de ses parties prenantes sur ses enjeux de développement durable. Ce nouvel exercice de dialogue a été mené avec le cabinet expert Des Enjeux et des Hommes dans toutes les régions où le Groupe opère (Europe, Amériques et Afrique du Nord). Elle est le résultat d'une consultation large des parties prenantes de Daher.

La phase préparatoire a permis d'élaborer les nouveaux enjeux ESG et de mettre à jour la cartographie des parties prenantes du Groupe. La liste des vingt-six enjeux de développement durable a été établie en s'appuyant sur l'exercice de matérialité mené en 2018, des entretiens préalables conduits auprès de parties prenantes internes clés, des référentiels RSE internationalement reconnus, dont principalement la CSRD, une revue documentaire détaillée et une étude comparative des sociétés paires.

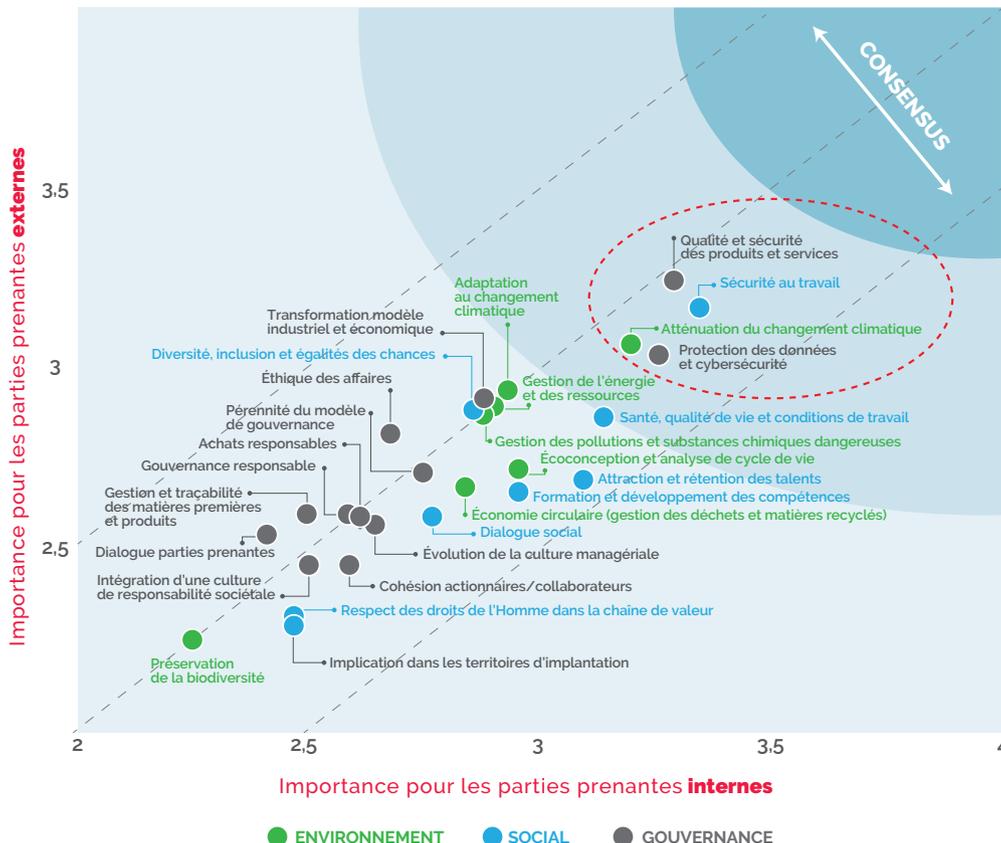
50 entretiens détaillés (consultation « qualitative ») ont animé la phase consultative, complétée par une enquête en ligne (consultation « quantitative »), accessible à près de 11500 collaborateurs et plus de

9500 parties prenantes externes. Les cotations de chaque grande famille de parties prenantes ont été équipondérées. Les résultats, une fois analysés, ont permis d'obtenir le classement de chaque enjeu en croisant les réponses des parties prenantes internes et externes et représentés dans la matrice de matérialité.

La position des enjeux ESG dans cette matrice reflète un niveau élevé de cohérence entre l'appréciation des sujets matériels pour le Groupe par ses parties prenantes internes et celle de ses parties prenantes externes. Les enjeux sont bien positionnés dans le « corridor de cohérence ».

L'analyse comparative confirme l'importance de l'enjeu « Sécurité des collaborateurs », « Qualité et sécurité des produits et services », « Protection des données et cyber sécurité » et « L'Atténuation du changement climatique » comme enjeux prioritaires. De manière générale les enjeux environnementaux liés au changement climatique et à l'énergie ont vu leur importance relative augmenter significativement : une évolution cohérente par rapport aux choix stratégiques de Daher.

* Les risques "qualité/sécurité des produits" et "cyber" sont intégrés à la cartographie des risques depuis plusieurs années comme des risques opérationnels majeurs sans la qualification « ESG » complémentaire. Ils n'ont donc pas encore été traités au sein de la DPEF. Certaines réalisations majeures de 2023 sont malgré tout abordées dans ce rapport. Ils seront traités comme tels en 2024 et leurs politiques et indicateurs seront audités.



FOCUS

Atténuation du changement climatique

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 prise dans le nouveau plan stratégique de l'enjeu de décarbonation 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.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ENGAGER LES TRANSFORMATIONS POUR ÉCRIRE NOTRE AVENIR

Finalisé courant 2022, le plan stratégique Take Off 2027 définit la feuille de route du groupe Daher pour cinq ans. Tout en restant dans la continuité des objectifs précédents, ce plan a vocation à faire entrer Daher dans une nouvelle dimension en intégrant collaborateurs, clients et partenaires dans une même dynamique ambitieuse.

A T TAKE-OFF 2027

Grâce aux précédents plans stratégiques, nous avons enregistré de belles avancées :

- 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

Take Off 2027 affirme désormais notre volonté de devenir une grande entreprise internationale rentable se développant sur quatre métiers complémentaires.

La création d'un 4^e métier, les Services industriels, est au cœur du développement de Daher. Ce métier à part entière, aux côtés de la construction d'avions, de l'industrie et de la logistique renforce la présence de Daher dans la chaîne de valeur aéronautique.

L'intégration de AAA en juillet 2023 est un acte fort positionnant Daher en leader sur ce marché très dynamique.

4 MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES POUR 2027

Pour chaque métier, Take Off 2027 fixe des objectifs ambitieux à atteindre d'ici 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



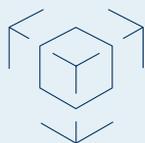
INDUSTRIE

- >> 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 4^e 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

LES TRANSFORMATIONS MAJEURES

L'amélioration de la rentabilité, identifiée comme un impératif dans Take Off 2027, sera la priorité de Daher en 2024. Elle apparaît nécessaire pour poursuivre toutes les transformations engagées et suppose notamment des renégociations commerciales satisfaisantes en regard du contexte opérationnel compliqué pour l'ensemble de la filière aéronautique (crises internationales, inflation, coût de l'énergie, tension sur la supply chain, difficultés de recrutement...).

La transformation de notre culture managériale s'est traduite sur le terrain par le déploiement à l'échelle du Groupe du Daher Leadership Model. Plus de 1 100 managers ont bénéficié de cette formation destinée à insuffler une culture managériale tournée vers le mieux travailler ensemble. Le modèle sera intégré aux processus RH et l'ensemble des équipes en bénéficieront en 2024.

La décarbonation a également animé les 4 métiers en 2023. La R&D, dont le budget a quadruplé par rapport au précédent plan stratégique, a pour mission de contribuer de manière significative à l'effort de la filière avec en point de mire l'impact « Net Zéro » à l'horizon 2050 (accords de Paris). 90 % des projets de R&D se focalisent en effet sur le sujet de la décarbonation de l'aviation et les trois centres d'innovation de Daher (Shap'in, Log'in et Fly'in) ont permis de multiplier les partenariats constructifs, aussi bien avec les clients que les start-ups et entreprises innovantes, avec des avancées sur toutes les activités de Daher (logistique, structure, motorisation...).

A T||KE-OFF 2027

NOTRE BILAN 2023

>> AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Avec 1,65 Md d'€ de CA en 2023 – dont 35% aux États-Unis, Daher enregistre des résultats en ligne avec les objectifs de son plan stratégique « Take Off 2027 ». Toutefois, le contexte (inflation, géopolitique) impacte fortement la rentabilité du Groupe, qui reste en deçà des objectifs.

>> TRANSFORMATION DE NOTRE CULTURE MANAGÉRIALE

Le déploiement du Daher Leadership Model a transformé notre culture managériale, avec plus de 1 100 managers formés qui partagent les mêmes principes de management à l'échelle du Groupe.

>> INNOVATION POUR NOS CLIENTS ET DÉCARBONATION

Daher a défini et mis en œuvre une feuille de route décarbonation ambitieuse, avec des avancées notables telles que le premier vol hybride-électrique d'EcoPulse.

>> INTÉGRATION ET DÉVELOPPEMENT DES ACQUISITIONS

L'intégration de l'usine de Stuart et d'AAA illustrent notre capacité à développer et intégrer efficacement nos acquisitions.

>> RENDRE VISIBLE ET FAIRE-SAVOIR

Nos efforts pour accroître la visibilité ont été couronnés de succès, notamment à l'occasion du Salon du Bourget : visites officielles, mise à l'honneur d'EcoPulse, signature de partenariats clés dans le domaine de la décarbonation...



L'esprit audacieux de Daher est une des **clés de sa réussite**.

Car pour traverser **160 ans de défis**, il faut être capable de **s'adapter intelligemment** en engageant les **transformations nécessaires** au bon moment.

C'est porté par cette même volonté de **toujours aller de l'avant** que Daher voit son avenir.

CES ACTIVITÉS RÉPONDENT
AUX ENGAGEMENTS DE **DAHER**
ET AUX OBJECTIFS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE

4 ÉDUCATION
DE QUALITÉ



8 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE



9 INDUSTRIE,
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE



13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



17 PARTENARIATS
POUR
LA RÉALISATION
DES OBJECTIFS





P.22
LES SERVICES
INDUSTRIELS SONT
PASSÉS D'UN MÉTIER
DE NICHE À UN VRAI
MÉTIER STRUCTURÉ

P.24
2023 EN ACTIONS

INTERVIEW

LES SERVICES INDUSTRIELS SONT PASSÉS D'UN MÉTIER DE NICHE À UN VRAI MÉTIER STRUCTURÉ



Cédric ELOY

Directeur général de la Division Services industriels



Cette nouvelle force est gage de robustesse pour nos clients, tout en nous permettant de gagner en légitimité, donc en agilité.



Pourquoi l'intégration des activités de AAA au sein du groupe Daher est elle si importante dans la stratégie de développement du métier Services industriels ?

Faire des Services industriels le 4^e métier de Daher est l'un des objectifs du plan stratégique Take Off 2027. Finalisée en juillet, l'acquisition de AAA a été un élément clé d'accélération nous permettant d'atteindre très rapidement une taille critique sur ce marché. Cette nouvelle force est gage de robustesse pour nos clients, tout en nous permettant de gagner en légitimité, donc en agilité. Cette activité a généré un chiffre d'affaires de plus de 270 millions d'euros en 2023 et nous anticipons une croissance significative en 2024. Elle compte environ 3000 personnes réparties sur différents sites, y compris en Asie où AAA est implanté depuis plus de 10 ans auprès d'Airbus. Nous devenons ainsi un acteur de référence de premier plan au niveau mondial : un objectif qu'il faut encore intensifier.

Comment s'est passée cette intégration ?

Après 6 mois de vie commune, l'accueil des équipes AAA est positif. Salariés et partenaires sociaux comprennent notre ambition de nous appuyer sur leurs compétences pour progresser dans le développement des services industriels. Si nous partageons un même ADN, le travail d'intégration se poursuit avec des adaptations sur les fonctions support, le rapprochement des statuts sociaux et une communication active pour conserver un esprit constructif de proximité.

Comment se positionne Daher sur ce métier et quels services peut désormais proposer l'entreprise ?

Grâce à AAA, les services industriels sont passés d'un métier de niche à un vrai métier structuré, capable de répondre à la remontée des cadences de production du secteur. Avec nos savoir-faire combinés et cette fine connaissance de l'aéronautique, nous sommes en mesure d'apporter des réponses globales à haute valeur ajoutée à nos clients, à toutes les étapes du cycle de production. Nous répondons présent pour des travaux de parachèvement (OSW en anglais), des travaux de piste (préparation à la mise en vol), l'installation et l'aménagement cabine, des opérations de conversion et de retrofit, la maintenance, le manufacturing engineering ou encore la qualité.

“ C’est une bonne opportunité pour AAA de progresser dans ses process et d’intégrer un grand groupe de renom comme Daher. ”

Philippe Auniord
Responsable des achats AAA

“ Daher va nous apporter quelque chose que nous n’avions pas forcément : la recherche et développement pour nos outils industriels ou pour les fonctions supports comme les RH. ”

Stéphane Lambert
Coordinateur d’équipe AAA

“ Je suis très heureux de rejoindre Daher, tout simplement parce que mon entreprise se diversifie dans la logistique, l’aérostructure, la partie constructeur et la prestation de service. ”

Paul Vidal
Responsable projets AAA

“ Cela va permettre à AAA d’avoir plus de visibilité, plus d’impact, en France mais aussi à l’international. Cela va nous apporter plus de perspectives d’évolution de carrière au sein de la grande famille de Daher. ”

Ouahiba Zabechi
Responsable recrutement adjointe AAA

“ Intégrer Daher va nous permettre de nous développer sur les 4 métiers et d’accélérer les synergies qui sont aujourd’hui évidentes. Daher et AAA étaient parfois concurrents et parfois partenaires... Réunis, nous pouvons tous aller dans la même direction pour la réussite de nos grands projets. ”

Stéphane Lambert
Coordinateur d’équipe AAA

2023 EN ACTIONS

DAHER INAUGURE SON SIÈGE SOCIAL À FORT LAUDERDALE



DAHER renforce son organisation à l'international, dans la logique du plan stratégique Take Off 2027. Cela s'est traduit notamment par l'inauguration du siège social de Daher à Fort Lauderdale début 2023. Ce site est une ressource commune pour l'ensemble des opérations nord-américaines : il regroupe les responsables des opérations de Daher en Amérique du Nord, les services Finance, IT ou encore les Ressources Humaines. Le nouveau siège prend place en Floride, au cœur des activités de la région : il est situé à quelques minutes de la division Avions de Pompano Beach, de l'usine de Stuart et des aéroports de Fort Lauderdale et de celui, international, de Miami. Il profite, en plus, de l'accès direct à l'Interstate 95, le principal axe autoroutier nord-sud de la côte Est. Lors de l'inauguration officielle des locaux aux couleurs de Daher, Didier Kayat (Directeur général), Jérôme Leparoux (Secrétaire général du Groupe et DRH) et Nicolas Chabbert (Directeur de la division Avions) étaient notamment présents pour couper le ruban d'inauguration, mais aussi pour présenter la stratégie du Groupe en Amérique du Nord.

100^e LE SITE DE STUART PREND SON ENVOL

En juillet 2022, Daher a fait l'acquisition de l'usine de production d'aérostructures de Stuart, en Floride. Cette étape importante marque la volonté du Groupe de renforcer sa présence en Amérique du Nord en tant que fournisseur de niveau 1 pour les avionneurs. L'usine, spécialisée dans l'assemblage de grandes aérostructures complexes métalliques ou composites, a franchi en 2023 la barre symbolique des 100 caissons centraux de voilure produits pour le ravitailleur Boeing KC-46A utilisé par l'US Air Force.

Shap'in by DAHER ÉCRIRE L'AVENIR DES AÉROSTRUCTURES

DAHER s'est doté de plusieurs centres d'innovation (techcenters) dont l'objectif est d'accélérer l'avance technologique du Groupe dans ses différentes activités. Parmi eux, Shap'in répond à l'ambition de Daher en matière d'équipements aéronautiques. Sur le site de Nantes / Saint-Aignan de Grandlieu, au cœur du Pôle industriel d'innovation Jules Verne, le techcenter de 1600 m2 contribue désormais à la montée en maturité technologique des éléments de structures aéronautiques en matériaux composites de nouvelle génération. La proximité de l'usine spécialisée dans les pièces aéronautiques en thermoplastique est un vrai plus.

DAHER souhaite notamment développer des moyens dits de « pré développement », à mi-chemin entre le laboratoire et l'outil industriel grande série. Les études menées dans ce cadre portent notamment sur la réduction de l'empreinte carbone et des coûts de production, mais aussi sur l'amélioration des performances. Ce lieu, qui écrit l'avenir des aérostructures, est également dédié à la formation des jeunes.

Fort de cet outil inédit, Daher et la métropole de Nantes ont signé un pacte de développement économique responsable en septembre 2023. Cette nouvelle étape confirme l'ambition de Daher, via ses techcenters notamment, de soutenir les écosystèmes des territoires pour répondre aux défis sociaux et environnementaux.



74 AVIONS LIVRÉS EN 2023 : UN BILAN STABLE

En 2023, 74 avions mono-turbopropulseurs du catalogue Daher ont été livrés. Dans le détail, il s'agissait de :

- 55 TBM 960 ;
- 1 TBM 910 ;
- 18 Kodiak.

« Ces chiffres, similaires à 2022, reflètent la stabilisation du marché avec une forte demande pour les avions TBM et Kodiak », estime Nicolas Chabbert, directeur de la division Avions de Daher.

43 livraisons de TBM 960 ont eu lieu aux États-Unis et deux au Canada. Trois TBM ont été livrés à des clients basés en Amérique latine : un au Brésil un au Mexique et un en Bolivie. La demande est restée soutenue en Europe, avec sept livraisons : trois pour l'Allemagne, deux pour la France et deux au Royaume-Uni. Par ailleurs, Daher a enregistré une livraison chez un nouveau client en Asie centrale.

Concernant le Kodiak 100 Série III et le récent Kodiak 900 introduit en 2022, les livraisons ont principalement eu lieu en Amérique du Nord. En 2023, la division aviation des services forestiers de l'État de Caroline du Nord a fait partie des nouveaux clients de cet avion multi-missions utilisé, cette fois, pour transporter des équipements en soutien d'avions-citernes. Ce client a bénéficié de la nouvelle hélice composite à cinq pales, améliorant les performances et la durabilité de l'avion. Par rapport à la version métallique à quatre pales, cette technologie permet de réduire le bruit de 6,6 dB, le poids de 6 kg et le roulement au décollage de 6 %.

LE PROJET JUMEL AIDE À Y VOIR PLUS CLAIR

Lors de la Semaine de l'Innovation du Transport et de la Logistique (SITL) du 28 au 30 mars 2023, le projet JUMEL a remporté l'appel à projets « Logistique 4.0 ». Ce « Jumeau numérique Universel pour Modéliser et optimiser l'Entrepôt et la Logistique », véritable outil d'aide à la décision et au pilotage simulant des scénarios logistiques complexes, a pour objectif d'améliorer la compétitivité de la chaîne logistique, tout en permettant une meilleure anticipation des impacts économiques, sociaux et environnementaux des flux logistiques. Développé au sein de la plateforme toulousaine Log'in by Daher, JUMEL est une innovation collaborative qui réclame 4 ans de développement avec création d'algorithmes d'IA et élaboration d'une méthode de partage des données entre entreprises. Il s'inscrit idéalement dans le plan stratégique Take Off 2027.



IMAGINEERING BY DAHER : EN ROUTE POUR DE NOUVELLES TRANSFORMATIONS

L'open innovation est assurément vectrice de transformations. C'est l'ambition d'Imagineering by Daher, un nouveau programme lancé en 2023 pour répondre aux enjeux technologiques et de décarbonation dans un contexte fragilisé (crises internationales, crise sanitaire...). « Nous devons proposer une nouvelle ambition au niveau de la filière pour anticiper davantage, (ré)entreprendre collectivement et accélérer le déploiement industriel des innovations en renforçant les liens entre Daher et ses écosystèmes innovants », analysait Sébastien Leroy, Directeur open innovation Daher, à l'occasion de la présentation du programme au Salon du Bourget.

Imagineering by Daher prend ainsi le relais du DaherLab, fort de plus de cent projets industriels depuis 2014, en ayant l'objectif d'accélérer le mouvement. L'action, tournée vers une innovation plus transverse et multi-locale, s'appuie sur les trois techcenters :

Log'in : Plateforme d'accélération dédiée à la logistique du futur – Toulouse ;

Shap'in : Le centre d'excellence dédié aux aérostructures composites nouvelle génération – Nantes ;

Fly'in : Le programme d'anticipation dédié à l'aviation générale du futur – Tarbes.

« Imagineering est un nouvel outil puissant et audacieux qui permettra d'explorer de nouvelles voies, de tisser davantage de liens, plus solides, et de tester et déployer plus vite des idées toujours plus audacieuses », confirme Gabriel Raffour, Responsable Programme Imagineering by Daher.



**5 axes
pour
Imagineering
by Daher :**

**#explore
#connect
#test
#scale
#communicate**

SAFRAN INNOVATION AWARD



Au Bourget, Daher s'est vu décerner l'un des trois prix du Safran Innovation Award récompensant les meilleures innovations au service de la décarbonation. Parmi les 160 fournisseurs de Safran en lice, Daher a fait la différence avec son procédé de moulage par compression (compression molding) assurant la production de pièces composites de manière économiquement compétitive et peu émettrice en CO₂. Une alternative à la production traditionnelle, réalisée en France, qui se montre particulièrement bénéfique au bilan carbone global.

DAHER, en tant qu'entreprise responsable, déploie une **démarche RSE** intégrée à toutes ses opérations. Intimement liée à sa **performance économique**, celle-ci assure l'avenir de l'entreprise en s'appuyant sur des **projets innovants et mobilisateurs** : décarbonation, santé et sécurité, éthique...

CES ACTIVITÉS RÉPONDENT
AUX ENGAGEMENTS DE **DAHER**
ET AUX OBJECTIFS DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE

7 ÉNERGIE PROPRE
ET D'UN COÛT
ABORDABLE



8 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE



11 VILLES ET
COMMUNAUTÉS
DURABLES



12 CONSOMMATION
ET PRODUCTION
RESPONSABLES



13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES





RESPONSABLES

P.28
 CONSERVER NOTRE
 DYNAMIQUE
 D'INNOVATION
 EN FAVEUR DE LA
 DÉCARBONATION
 PARTICIPE À NOS
 SUCCÈS FUTURS

P.29
 2023 EN ACTIONS

INTERVIEW

CONSERVER NOTRE DYNAMIQUE D'INNOVATION EN FAVEUR DE LA DÉCARBONATION PARTICIPE À NOS SUCCÈS FUTURS



Pascal LAGUERRE
Chief Technology Officer Daher

“

Nous restons mobilisés avec toute la filière pour conserver cette dynamique qui doit nous permettre d'atteindre le « Net Zéro » carbone en 2050.

”

En matière de décarbonation, quelles sont les avancées les plus marquantes de 2023 ?

Plusieurs événements ont animé l'année, à commencer par l'ouverture officielle de notre techcenter Shap'in en mars. Dans la lignée de Log'in, orienté logistique, lancé en 2022 et en attendant l'inauguration de Fly'in fin 2024, Shap'in nous ouvre de belles opportunités d'innovation à court comme à plus long termes. Cet accélérateur d'innovation se concentre sur les matériaux composites avec une orientation sur les éléments de voilure et l'environnement moteur. Nos projets ont notamment porté sur les composites thermoplastiques et sur les nouvelles résines thermodurcissables. Preuve du succès de la démarche : de nombreuses visites sont organisées avec des clients et partenaires, dont la DGAC (Direction Générale de l'Aviation Civile) qui soutient nos projets de recherche via le CORAC. Tous conviennent des progrès réalisés sur des éléments qui seront déterminants dans le cadre des futurs programmes avions et moteurs, clés pour la décarbonation de l'aviation commerciale.

L'aviation générale n'est pas en reste avec EcoPulse, au centre des attentions toute l'année et qui le sera encore en 2024. Grâce au premier vol fin novembre de ce démonstrateur technologique à propulsion électrique distribuée construit avec nos partenaires Airbus et Safran, nous pouvons tester certaines des briques technologiques qui constitueront peut-être notre futur avion hybride de 2027.

Le Salon du Bourget a mis en vedette EcoPulse et rendu visibles d'autres réussites de Daher...

En effet, EcoPulse est un symbole vers une aviation plus responsable. Mais il n'était pas le seul : nous avons présenté au sein du Paris Air Lab nos savoir-faire autour des composites et de leur recyclabilité. Les technologies autour des composites thermoplastiques, de la soudure... sont particulièrement stratégiques dans un contexte où il faut compenser l'augmentation de masse consécutive à l'allongement des voilures et au plus grand diamètre des moteurs des avions de demain. Le recyclage des chutes thermoplastiques de l'usine de Nantes a également été mis en avant : cela nous permet de valoriser cette matière pour produire d'autres pièces, comme les pédales de palonniers des TBM. Cette démarche va être généralisée en 2024 car nous allons chercher d'autres usages pertinents pour ce matériau solide et qui réduit notre empreinte carbone.

Quels sont les autres moyens qui contribueront à l'atteinte de l'objectif Net Zéro carbone en 2050 ?

De manière générale, nous restons mobilisés avec toute la filière pour conserver cette dynamique qui doit nous permettre d'atteindre cet engagement. C'est cette volonté qui anime l'industrie aéronautique depuis toujours et en fait une des plus innovantes.

A noter que notre volonté de décarboner dépasse le cadre de nos métiers d'avionneur et d'industriel : outre nos actions citées précédemment, nous agissons aussi pour rendre plus vertueux notre métier logistique en travaillant par exemple sur le jumeau numérique, l'automatisation des opérations ou les emballages éco-responsables. Et notre Direction des Systèmes d'information accélère sur l'intelligence artificielle et le Green IT !

2023 EN ACTIONS

ECOPULSE

PRÉFIGURE L'AVENIR DE L'AVION HYBRIDE-ÉLECTRIQUE



Développé avec Airbus et Safran depuis 2019, le démonstrateur à propulsion hybride-électrique distribuée EcoPulse a fait sa première apparition publique lors du Salon du Bourget, avec une présentation au Paris Air Lab. En fin d'année, il a effectué son premier vol hybride-électrique. Basé sur une plateforme TBM, ce démonstrateur est synonyme de nombreuses avancées, avec notamment une réduction des émissions de CO₂ et du niveau de bruit. Ce projet collaboratif majeur pour la décarbonation de l'aviation, et donc l'atteinte des objectifs d'ici 2050, est cofinancé par France Relance, l'Union européenne et la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) à travers le CORAC (Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile).

Dans le développement d'EcoPulse, Daher se charge de l'installation des équipements et systèmes, des essais en vol, de la conception globale, des analyses de sûreté et de l'approche réglementaire.

Risques

ATTEINTE AUX DROITS DE L'HOMME ET À L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DE NOTRE SUPPLY CHAIN

Chez les fournisseurs ou sous-traitants, cette atteinte peut générer un risque au sein de la supply chain, autant 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.



DAHER OBTIENT LE LABEL RFAAR POUR SA POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

Daher mène une politique d'achats responsables ambitieuse, notamment depuis 2020 et la prise en compte de critères ESG dans les fonctions achats réorganisées à ce moment-là. La preuve ? L'obtention du label RFAAR (Relations Fournisseurs et Achats Responsables) le 29 mars 2023. Le Ministère de l'Économie, par ce biais, reconnaît les efforts menés pour atteindre les objectifs annuels de développement durable, de pilotage des relations fournisseurs, de développement de la médiation ou encore de l'aide à la consolidation des filières.

« Ce label apporte une crédibilité supplémentaire aux yeux de clients industriels engagés eux-mêmes dans une démarche d'achats responsables à laquelle ils sont tenus d'associer leurs fournisseurs », réagissait Sophie Pardi, responsable RSE de Daher, dans la foulée de l'annonce de la bonne nouvelle.

En vue de l'audit de renouvellement trois ans plus tard, Daher a lancé un plan de **150 actions** pour aller encore plus loin. On n'arrête pas le progrès !

COMPOSITE THERMOPLASTIQUE : LE RECYCLAGE 100 % GAGNANT



L'économie circulaire est un excellent moyen de réduire l'empreinte carbone tout en assurant une rentabilité supérieure. L'usine de Saint-Aignan-de-Grandlieu, près de Nantes, le prouve une nouvelle fois en recyclant ses chutes de production en composite thermoplastique. Autrefois enfouies, ces 5 à 10 tonnes par an vont désormais être broyées et transformées en granulés pour fabriquer de nouvelles pièces comme, par exemple, des pédales de palonnier. L'objectif est désormais d'obtenir les certifications nécessaires pour une utilisation de cette matière recyclée sur d'autres pièces aéronautiques, mais pas uniquement... Pourquoi le thermoplastique est une révolution ?

- Léger
- Soudable sans utilisation de pièces mécaniques
- Recyclable
- Réparable
- Résistant
- Facile à stocker (sans réfrigération)
- Ne nécessitant pas de salle blanche
- Sans date de péremption
- Utilisable après une cuisson de 5 à 10 minutes entre 350 et 450°C (contre plusieurs heures à 180°C pour les matériaux thermodurcissables utilisés jusqu'ici)

DAHER PASSE AU SAF, LES CARBURANTS DURABLES

Les carburants d'aviation durables s'inscrivent comme un des éléments clés pour réussir la décarbonation du secteur. Les opérations aériennes de Daher sur la plateforme de Tarbes ont donc adopté cette solution réduisant jusqu'à 30 % des émissions de gaz à effet de serre sur le cycle de vie du carburant et ne nécessitant pas de modifications d'infrastructures, d'avions et de moteurs. Un mélange de 40 % de SAF, produit à partir de déchets renouvelables et de matières premières résiduelles, est utilisé pour les vols d'essais, de liaison et de formation des clients, mais aussi pour les activités de maintenance, de réparation et de modification d'avions et d'hélicoptères civils et militaires.

UNE FLOTTE DE CAMIONS PLUS PROPRE IMMÉDIATEMENT



Daher mise sur le biocarburant PUR-XTL pour réduire les émissions de CO₂ de sa flotte de véhicules. Une première cuve de 30 000 litres a vu le jour sur le site logistique de Corlog (Toulouse) en février 2023, suivie par une seconde à Roissy en 2024. Ces équipements vont permettre aux camions de bénéficier de ce biocarburant sur 100 % des trajets Toulouse-Hambourg, représentant 60 % des kilomètres parcourus chaque année. Les stations allemandes permettent en effet de se ravitailler en PUR-XTL.

2 000 tonnes de CO₂ : c'est l'objectif d'économies attendues en 2025 grâce à l'utilisation du biocarburant PUR-XTL pour l'ensemble des trajets, dont le Toulouse-Hambourg.

SALARIÉS EN SITUATION DE HANDICAP

La politique emploi de Daher se conforme à la parité, la diversité, et l'égalité des chances. Les accords d'entreprise encadrent cet engagement, notamment par des dispositifs comme « Santé Social Prévention » qui évaluent les besoins pluridisciplinaires et permettent des aménagements de poste, notamment pour les travailleurs en situation de handicap. Des partenariats avec des associations telles que Cap Emploi facilitent cette démarche. Des aménagements récents permettent plus de flexibilité dans les horaires et lieux de travail, particulièrement pour les salariés confrontés à des problèmes de santé. Le service social de l'entreprise informe et soutient les salariés dans leurs démarches, notamment pour les dossiers de reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et assure le lien avec l'entreprise pour les salariés en situation de handicap. Plusieurs sites Daher travaillent en étroite collaboration avec des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) qui interviennent in situ sur des activités intégrées dans les process de réalisation.

7,78 % Taux d'emploi de salariés en situation de handicap (estimation 2023)

Risques

ATTEINTE À L'ENVIRONNEMENT

Daher s'assure du respect des règles européennes de manipulation, stockage et transport de matériaux et marchandises dangereuses lors de ses activités industrielles et logistiques. 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. 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.

LES ÉQUIPES MULTI-MÉTIERS ACCÉLÈRENT LE LOW CARBON

La réduction de l'empreinte carbone de l'aviation passe aussi par l'implication du terrain. C'est dans cet esprit que Daher a constitué les équipes multi-métiers ou « MFT » (Multi-functional teams). Sur cinq sites de production (Saint-Aignan, Malville, Montrichard, Tarbes et Tanger), ces équipes composées d'une dizaine de personnes ont pour mission de repenser l'organisation et les processus de production dans l'optique de réduire les émissions de CO₂.

En parallèle, une MFT Low Carbon est mise en place à l'échelle du Groupe. En charge de la mesure globale des émissions de CO₂, cette équipe apporte un soutien aux équipes locales pour animer leur feuille de route décarbonation, leur fournir un catalogue de solutions applicables et les accompagner dans l'obtention de financements pour leurs actions et leurs investissements. Cette MFT Low Carbon se place également en appui des sites Daher souhaitant, à leur tour, s'engager dans une démarche similaire.

CYBERSÉCURITÉ : UNE MOBILISATION CONCRÈTE

Daher a obtenu la certification AirCyber. Cette démarche du GIFAS a pour objectif de faire monter en compétences l'ensemble des acteurs de la filière face à la problématique de la cybersécurité, en visant particulièrement les échanges de données sensibles.

Plus de 3600 personnes ont suivi le module de sensibilisation **Cyber Daher dans Workday**. Il s'agissait de la première édition de ce programme.

CHALLENGE HSE : ENCOURAGER LES BONNES PRATIQUES INSPIRANTES

Afin d'encourager les bonnes pratiques en matière de sécurité, d'ergonomie et d'environnement, Daher a lancé le Challenge HSE. EPI, prévention incendie, gestion de la canicule, ergonomie bureautique, gestion des entreprises extérieures... les thématiques abordées sont nombreuses.

Sur volontariat, les collaborateurs accompagnés des équipes HSE locales, peuvent présenter leurs initiatives pour en faire profiter leurs collègues. Les meilleures bonnes pratiques, lauréates du challenge, sont valorisées sur l'intranet et les bulletins mensuels HSE pour inspirer le plus grand nombre.

L'ERGONOMIE EN 2023

- **6 webinaires** dédiés au travail sur écran
- **7 sites industriels et logistiques** (58 personnes) sensibilisés à l'ergonomie
- **11 sessions de formation** à l'éveil musculaire sur 11 sites (46 personnes)
- **8 formateurs** préparation à l'activité physique (PRAP), 34 acteurs PRAP formés



FRAUDES ET CORRUPTION

Daher est très attentif au comportement loyal et honnête de tous ses collaborateurs, dirigeants, employés et 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.

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. Elles représentent un enjeu matériel pour les 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 de sécurité.

NOTRE
RAISON
D'ÊTRE



Chez Daher, collaborateurs, actionnaires, famille et partenaires **relèvent ensemble tous les défis**.

Tous font corps pour porter les valeurs de l'entreprise : **agir** en faveur d'une société plus juste, **améliorer** les conditions de travail, **mobiliser** autour de grandes causes, **miser** sur des investissements respectueux de l'environnement...

CES ACTIVITÉS RÉPONDENT AUX ENGAGEMENTS DE **DAHER** ET AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



4 ÉDUCATION DE QUALITÉ



5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS





P.34
 LE DAHER
 LEADERSHIP
 MODEL INSTAURE
 UNE LOGIQUE DE
 RÉSULTAT

P.35
 2023 EN ACTIONS

P.38
 UN PARTENARIAT
 DE CONFIANCE
 POUR ÉCRIRE
 L'AVENIR DE DAHER
 SUR LE LONG TERME

INTERVIEW

LE DAHER LEADERSHIP MODEL INSTAURE UNE LOGIQUE DE RÉSULTAT



Jérôme LEPAROUX
Secrétaire général & Directeur
des Ressources Humaines

“

C'est en parlant d'un vocabulaire commun, tout en prenant en compte les spécificités des équipes, que nous parviendrons à avancer efficacement.

”

Pourquoi avoir lancé l'initiative Daher Leadership Model?

Décarbonation, innovation, croissance, internationalisation, développement de quatre métiers complémentaires... Daher est dans un moment-clé de son histoire avec de multiples transformations majeures. Si le plan stratégique Take Off 2027 donne des perspectives sur les années à venir, le Daher Leadership Model le fait vivre en nous offrant les clés pour atteindre les objectifs visés et nous adapter, ainsi, à tous ces changements. Il définit comment nous souhaitons fonctionner en prenant en compte les nouveaux arrivants, l'internationalisation du Groupe et notre volonté d'investir dans de nouvelles activités en vue d'une décarbonation du secteur, tout en conservant notre identité qui fait notre force depuis plus de 160 ans.

Comment le Daher Leadership Model fait-il évoluer le management ?

Il instaure une logique de résultat, là où nous étions davantage dans une culture de moyens auparavant. Pour obtenir des résultats, la confiance est primordiale, que ce soit vis-à-vis de nos clients ou de nos salariés. Ce sont ces deux notions, résultats et confiance, qui sont au centre des 7 dimensions définies pour notre modèle de leadership.

Quel a été le plan d'actions pour le diffuser au sein de l'entreprise ?

En 2023, le Daher Leadership Model a été l'objet d'une vaste campagne de communication. Pendant 12 semaines au printemps, nous avons créé l'événement autour de ce socle. Décalées, ludiques, énergisantes, les animations ont su toucher et convaincre les nombreux participants, qui en ont profité pour mieux découvrir leurs collègues et les différents métiers. Les membres du Comité Exécutif, tous mobilisés, ont appuyé ces sessions sur le terrain, attestant de l'importance d'appliquer des règles de fonctionnement communes à l'ensemble des sites.

Quelles sont les perspectives désormais ?

Nous le savons, faire évoluer la culture managériale est un travail au long cours. Nous poursuivons la diffusion des principes au quotidien et souhaitons désormais l'amener au plus près des compagnons de chacune de nos divisions. C'est en parlant d'un vocabulaire commun, tout en prenant en compte les spécificités des équipes, que nous parviendrons à avancer efficacement.

Le livret 3 du Daher Leadership Model, intégrant des cas concrets issus des ateliers collaboratifs, sera ainsi bientôt mis à disposition des managers et collaborateurs pour accompagner la gestion des 9 moments-clés de la vie d'entreprise : recrutement, intégration d'un nouveau collaborateur, entretien annuel, réunion d'équipe... Les Entretiens Individuels de Performance seront également menés en prenant comme fil rouge les 7 principes du modèle.

2023 EN ACTIONS



L'ENQUÊTE TALK'IN 2023 : LA QVCT EN QUÊTE D'AMÉLIORATION

L'enquête Talk'in a permis d'interroger, pour la première fois, l'ensemble des collaborateurs à propos de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) au sein de l'entreprise. Du 22 mai au 30 juin 2023, 4862 personnes, - soit un taux de participation de 59 %, ont répondu. Cette enquête de satisfaction, au périmètre élargi par rapport aux précédentes éditions, met en lumière l'efficacité des mesures prises en matière de QVCT. Ainsi, la recommandation de Daher comme employeur bondit de 21 % par rapport au sondage d'il y a deux ans. En croisant les informations relevées, l'engagement des salariés est évalué à 66 % et la capacité des équipes à innover à 84 %.

D'autres chiffres offrent des enseignements utiles :

- Pour **85 %** des collaborateurs, la santé et la sécurité sont une priorité pour tous dans leur équipe ;
- **56 %** des équipes estiment collaborer facilement chez Daher ;
- **61 %** des sondés se sentent appréciés et valorisés pour le travail effectué ;
- Enfin, **79 %** des répondants sont satisfaits de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

Ces évaluations ont conduit à l'élaboration des plans d'actions présentés à la Direction Générale à la fin du mois d'octobre. L'objectif est, évidemment, d'aller vers une amélioration continue de la QVCT, un levier de fidélisation et d'attractivité essentiel.

LA POLITIQUE RH DE DAHER RÉCOMPENSÉE PAR LE LABEL TOP EMPLOYER



En obtenant la certification Top Employer France 2023, Daher bénéficie d'une reconnaissance de renom et rejoint ainsi un club d'entreprises reconnues pour leurs efforts. Avec 255 questions sur les pratiques RH, l'audit exigeant mené par Top Employers Institute a permis de

mettre en lumière l'excellence des politiques, pratiques et outils RH déployés au sein de Daher. La gestion des talents, l'acquisition et la fidélisation des collaborateurs, la formation et la qualité de vie au travail sont les points forts mis en avant par l'audit.

DAHER AU FÉMININ



En signant une convention de partenariat avec Elles Bougent le 21 juin 2023, Daher a souhaité s'engager encore davantage dans la féminisation de ses équipes. L'ambition de l'association, parrainée par six ministères, est en effet de renforcer la mixité dans les entreprises des secteurs industriels et technologiques en sensibilisant chaque année plus de 40 000 collégiennes, lycéennes et étudiantes.

Chez Daher, cette action conjointe s'appuie sur une vingtaine de marraines et relais. Les volontaires, aux profils variés, se sont mobilisés pour informer les jeunes femmes des nombreuses opportunités d'avenir qu'offrent les carrières scientifiques et techniques. Dans les bassins nantais, toulousain, tarbais et francilien, des interventions dans les collèges et lycées, lors des forums de métiers ou à l'occasion de visites des techcenters ont été organisées. Le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace a également été l'occasion de porter ce message positif. Les marraines ont pu appuyer leurs propos en expliquant leurs parcours et leurs métiers.

Ce dispositif répond notamment aux enjeux de recrutement et d'attractivité des métiers du secteur, puisque le besoin est important depuis la période post-Covid. Les métiers techniques (ajusteurs structure, drapeurs, mouleurs-démouleurs...) sont particulièrement recherchés par Daher : l'apport de nouveaux profils est donc primordial.

1000 : une vingtaine de personnes se sont portées volontaires afin d'informer les jeunes femmes sur les carrières scientifiques et techniques chez Daher : en tout, 1000 rencontres/an sont espérées (soit 50 rencontres/an/volontaire).

DES MESURES CONCRÈTES POUR AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ



Daher mène une politique responsable de l'emploi destinée à mieux anticiper les besoins en effectifs tout en pérennisant les collaborateurs en place. Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi et face à la hausse des cadences dans le secteur, ce point apparaît comme un des axes stratégiques importants pour l'entreprise. Pour y parvenir, différents outils complémentaires sont déployés dans une logique d'amélioration continue :

- L'accord sur la **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)**, offrant une meilleure visibilité aux salariés et plus de moyens pour développer leur employabilité et sécuriser leur parcours. En s'appuyant sur des outils mis à jour, cet accord permet de mieux accompagner les carrières et les mobilités géographiques ;
- Le **Strategic Workforce Planning**, un outil de planification utilisé pour établir une projection à trois ans des besoins en effectifs de chaque entité de Daher. Son objectif est de leur permettre de disposer des bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment ;
- Le **Plan de développement des compétences Groupe**, un processus annuel de mise en œuvre reprenant les orientations stratégiques de Daher en regard des projections du Strategic Workforce Planning. Avec lui, les salariés souhaitant évoluer vers un métier en demande au sein du Groupe bénéficient des formations nécessaires pour approfondir ou acquérir les compétences adéquates ;
- Le **Programme Talents** aide à identifier les dirigeants de demain en leur proposant un parcours d'accompagnement spécifique ;
- La **filière Experts** qui vise à mieux valoriser les expertises spécifiques au sein de Daher : organiser leur développement, mise en avant lors des réponses aux appels d'offres, prises de parole lors d'événements professionnels en France et à l'international..

Risques

INADÉQUATION DES FAÇONS D'ÊTRE, SAVOIR-FAIRE ET COMPÉTENCES

Les quatre grands métiers du Groupe s'appuient sur une large diversité de compétences, de talents et d'expertises : un impératif pour tenir les engagements contractuels. L'évolution des activités, et ainsi de leurs compétences associées, peuvent engendrer un décalage non anticipé entre les besoins et les savoir-faire disponibles. Pour répondre à cette problématique, Daher déploie le dispositif Strategic Workforce Planning dans le cadre d'un accord GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels).

LE RÉSEAU D'AMBASSADEURS RSE TISSE SA TOILE



Les ambassadeurs RSE sont les relais terrain de la démarche RSE de Daher. Très motivés et nommés sur volontariat, ils dynamisent le lancement des projets sur les territoires en embarquant avec eux les collaborateurs, les managers et la direction. Créés en 2021, les ambassadeurs sont désormais 52. Ils représentent la diversité des métiers de l'entreprise et sont présents partout en France et au Maroc. Cette communauté se réunit régulièrement autour de Sophie Pardi, responsable RSE, qui anime des rencontres régulières où les bonnes pratiques peuvent être partagées pour, ensuite, être diffusées à l'ensemble des sites.

FONDAHER

MOBILISE TOUJOURS PLUS



FondaHer, le fonds de dotation de Daher depuis 2012, contribue à la cohésion entre salariés et actionnaires : un véritable ciment de la stabilité sur le long terme. Cette fondation « Famille et Entreprise » (depuis sa transformation en 2018), à la gouvernance partagée entre membres de la famille et collaborateurs de l'entreprise, a vocation à favoriser l'accès durable à l'emploi des publics fragiles. Un objectif en ligne directe avec la démarche RSE déployée.

Plusieurs projets ont rythmé l'année de FondaHer. La mission « Les Ailes de l'avenir », avec l'association Aviations sans Frontières, s'est poursuivie. Pendant un an, des jeunes en décrochage scolaire ont pu découvrir les métiers de l'aviation avec la construction d'un aéronef bi-place. D'autres initiatives voient le jour, par exemple avec l'association ETRE – École de la Transition Écologique, qui permet à des jeunes de travailler à la réparation d'éoliennes ou de panneaux photovoltaïques. FondaHer s'est aussi mobilisé pour venir en aide aux populations impactées par la guerre en Ukraine et aux sinistrés du tremblement de terre de février en Syrie et en Turquie, puis de celui survenu au Maroc en septembre. Et comme chaque année, le Prix One Daher a motivé les collaborateurs et membres de la famille Daher, avec une très forte participation puisque 24 projets (d'inclusion et de lutte contre la précarité, d'école ou de rebond face aux risques environnementaux) étaient présentés contre 11 l'année précédente.

FAMILY DAYS : PARTAGER AVEC FIERTÉ

Les Family Days, organisées chaque année avec la contribution du Comité Social et Économique, sont l'occasion de partager un moment de convivialité entre familles sur le lieu de travail. Plusieurs sites ont accueilli les proches des salariés de Daher : Tarbes, Tours, Saint-Vallier, Belaïa ou le techcenter Shap'in à Saint-Aignan-de-Grandlieu. Outre les visites guidées et la découverte des métiers et des expertises d'hier et de demain, des animations sont aussi prévues avec, par exemple, des ateliers pour les enfants, toujours nombreux. Le succès de cette initiative, vectrice de cohésion, révèle la fierté des collaborateurs d'appartenir à la grande famille Daher.

C'POSSIBLE

OUVRE LA VOIE DE L'INSERTION DES JEUNES



Très engagé depuis plusieurs années sur les questions d'insertion professionnelle, et notamment des plus jeunes, Daher a signé une convention de mécénat avec C'Possible. Cette association nantaise accompagne les élèves de lycées professionnels, hors de la réforme d'apprentissage, afin de leur offrir des perspectives professionnelles intéressantes. Avec cette signature, l'entreprise accueille les jeunes pour leur faire découvrir les métiers et susciter des vocations. Daher, par l'intermédiaire de ses collaborateurs dans la région, participe à des actions de mécénat de compétences tout au long de l'année scolaire. Cette initiative commune, à destination de plus de 650 000 élèves actuellement, est une manière supplémentaire de limiter les risques de décrochage scolaire.

Risques

PERTE DE CAPITAL HUMAIN / DÉMOTIVATION / MOUVEMENTS SOCIAUX

Lorsqu'un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi a lieu, les transformations qui en découlent peuvent engendrer du désengagement, de la démotivation et des mouvements sociaux. Par effet domino, 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.



INTERVIEW

UN PARTENARIAT DE CONFIANCE POUR ÉCRIRE L'AVENIR DE DAHER SUR LE LONG TERME



Agnès TOURNIER
Senior Banker Société Générale

Daher tient à remercier Agnès Tournier, représentante de la Société Générale, pour son intervention et son accompagnement.

“

Daher fait partie des entreprises avec une expertise reconnue sur toute la chaîne de valeur.

”

La Société Générale est une banque historique de Daher. Quelles sont les clés de ce solide partenariat ?

Agnès Tournier : En effet, nous construisons une relation de confiance de très longue date. Ce dialogue régulier se traduit par des opérations concrètes : financements, gestion des flux, couvertures de change, location longue durée pour les flottes de véhicules, crédit-bails immobiliers...

La stabilité de Daher, en tant qu'entreprise familiale avec gouvernance contrôlée, est un atout pour porter une stratégie générale sur le long terme.

Jean-Philippe Grégoire : Patrick Daher, Didier Kayat et moi-même organisons régulièrement des journées d'échanges. D'ailleurs, nos partenaires financiers font partie des interlocuteurs ayant participé à la construction de notre plan stratégique Take Off 2027. Comme tous les cinq ans, nous avons besoin d'eux pour investir, nous transformer... il est normal d'avancer ensemble.

Quelles sont les attentes des banques en matière de RSE et comment sont perçues les initiatives de Daher dans ce sens ?

A.-T. : En tant que banque, nous avons pris des engagements forts en matière de réduction de notre empreinte carbone et celle des activités du Groupe et nous investissons dans le développement de solutions et partenariats innovants pour générer davantage d'impact. Daher, en tant qu'acteur industriel aéronautique, est également sur la bonne voie. Sa gouvernance claire et ses démarches volontaristes en matière de RSE sont appréciées. Le travail effectué avec les fournisseurs pour baisser les émissions de CO₂, la R&D qui mène des projets comme EcoPulse ou les avancées sur les matériaux thermoplastiques, l'engagement social... Du chemin reste à parcourir mais Daher est pleinement engagé.

J.-P.-G. : Il est vrai que le regard des banques et assureurs est important puisque le législateur européen s'appuie sur eux pour déployer les normes et indicateurs en lien avec la RSE. Les organismes financiers nous aident à comprendre les attentes réglementaires et les indicateurs de progrès à déployer. L'appréciation positive d'Agnès est le signe que nos efforts sont efficaces.

A.-T. : Notre rôle est d'accompagner et de conseiller les entreprises sur leur trajectoire de transition et de leur proposer lorsque cela est pertinent (notamment en fonction de leur maturité sur les sujets RSE et des projets qu'ils souhaitent financer) des produits de financement durable en nous appuyant sur nos équipes spécialisées.

J.-P.-G. : Les organismes financiers, dans leur mission de coaching, nous poussent à investir pour le futur. En respectant les critères ESG, nous créons de la valeur pour demain. Et puis cela répond aussi aux aspirations de tous : pour convaincre les talents, pour les actionnaires familiaux sensibles à ces problématiques, pour nos clients soucieux de constituer une supply chain vertueuse... Tout notre écosystème avance dans cette même direction.

La ligne de credit revolving a été revue en 2023. Quels sont les enjeux de cette opération ?

J.-P.-G. : Ces dernières années ont été marquées par des acquisitions importantes pour le développement de notre activité (KVE, Kodiak, Stuart, AAA...). Ces investissements significatifs ont augmenté nos besoins opérationnels quotidiens financés par notre poche de liquidité RCF (credit revolving). En 2014, celle-ci était de 130 millions d'euros. Depuis, notre chiffre d'affaires a été multiplié par 2,5, ce qui implique des besoins croissants pour nos financements opérationnels. Les contrats arrivant à échéance prochainement avec nos différents partenaires bancaires, nous avons préféré anticiper et renégocier ce financement dès 2023 afin d'obtenir 250 millions d'euros pour 5 ans, avec un pool de partenaires consolidé.

Cette somme va nous permettre de répondre à notre besoin en fonds de roulement, lié aux décalages des flux de trésorerie importants dans notre secteur, et nous aider à conserver notre dynamisme.

A.-T. : Nous sommes évidemment ravis d'accompagner Daher dans ce besoin de financement. Nous poursuivons également notre partenariat en vue d'autres opérations et services : mise en place de financements désintermédiés, cash management, financements d'actifs...

J.-P.-G. : De plus, la Société Générale nous apporte un regard expert sur les opportunités d'acquisition ou de cession sur le marché. Tous les trimestres, nous partageons notre situation et nos positionnements afin de voir quelles opérations pertinentes pourraient être envisageables.

Quels sont les grands défis à venir sur lesquels la Société Générale pourra avancer aux côtés de Daher ?

A.-T. : Il y a tant de perspectives de développement pour les entreprises du secteur aéronautique : les défis de l'avion décarboné, l'augmentation des cadences qui implique des enjeux de recrutement, ou la compétitivité dans un domaine où la concurrence est forte sur les produits comme les services.

J.-P.-G. : Nos défis pour l'avenir sont ceux présents dans Take Off 2027 : devenir une grande entreprise internationale rentable. Chaque mot est important et nous anime au quotidien. Le temps est à la croissance maîtrisée et rentable.

A.-T. : Assurément Daher fait partie des entreprises avec une expertise reconnue et renforcée à toutes les étapes de la chaîne de valeur. De plus, son caractère familial garantit de donner du temps pour dérouler des objectifs clairs. Nous sommes donc très heureux de faire partie de leurs partenaires de confiance qui contribueront à écrire de nouvelles pages de cette belle histoire.



Jean-Philippe GRÉGOIRE
Chief Financial Officer /
Fusions & Acquisitions

“

*Le temps est à la
croissance maîtrisée
et rentable*

”

INDICATEURS ESG

Risques ESG	Enjeux	Politiques	Indicateurs de performance	% couverture DPEF	2023	2022	2021
ONE DAHER							
Perte Capital humain / Démotivation / Mouvements sociaux	Engagement des collaborateurs et du management	Socle social constitué des Accords en vigueur	Taux de participation baromètre social	109% DPEF *France uniquement	59%	48%*	31%*
			Taux d'absentéisme	France	3,3%	4,6%	4,3%
	Féminisation du Top management	Cahier de l'Egalité	Taux de femmes parmi les Top Managers	98% DPEF *cadres dirigeants uniquement	16%	20%*	17%*
			% femmes dans le Groupe	Groupe	25%	25%	25%
			% femmes parmi les cadres	France	29%	26%	26%
			% femmes au sein du Comité Exécutif	Groupe	11%	22%	22%
			% femmes parmi les talents	Groupe	35%	24%	21%
			% femmes parmi les experts	France	22%	22%	22%
		Index Egalité Femme/Homme	France	83/100	88/100	88/100	
			Taux de travailleurs en situation de handicap	France	7,78%	7,8	8,6
			Nombre d'heures de formation des membres de la famille actionnaire	Groupe	3709	3203	1457
			Nombre de projets soutenus par l'Appel à Projets annuel	France	10	9	9
TOGETHER							
Inadéquation des Compétences et Savoir-faire	Renforcer l'employabilité des collaborateurs	Accord Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)	Taux de couverture du processus Strategic Workforce Plannig	100% DPEF	96,7%		
			% Réalisation des entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière	86% DPEF *France uniquement	82%	88%*	78%*
			Taux d'alternants	France	4,8%	2,7%	1,6%
Atteinte aux droits de l'homme ou à l'environnement dans notre supply chain amont	Renforcer notre démarche d'achats responsables	Politique Achats Responsables	Taux de formation de la communauté Achats au devoir de vigilance	95% DPEF *France uniquement **Périmètre DPEF 2022	72%	67%**	73%*
DAHER WAY							
Atteinte à la sécurité des collaborateurs	Améliorer la sécurité des collaborateurs	Politique Santé Sécurité	Taux de fréquence Accident avec arrêt	110% DPEF	13,6	14,0	13,4
			Taux de fréquence Accident sans arrêt	110% DPEF	19,1	15,5	14,4
Atteinte à l'environnement	Minimiser nos impacts environnementaux	Politique Environnement	Taux de collaborateurs travaillant sur un site certifié ISO14001	100% DPEF	61%	63%	52%
			Poids déchets dangereux (tonnes)	France	727	667	670
			Poids déchets non dangereux (tonnes)	France	2742	2967	3330
			Taux de revalorisation des déchets	France	60%	60%	62%
Risque d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités	Minimiser nos impacts climatiques	Stratégie climat	"Emissions CO2e des scopes 1&2 (tonnes)	98% DPEF *Périmètre France, Maroc, Mexique	21 284	19 987*	19 260*
			Emissions CO2e des scopes 3 Achats (tonnes)	96% DPEF		231 956	
			Emissions CO2e des scopes 3 Transports (tonnes)	96% DPEF		2 766	
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	95% DPEF *France uniquement	80%	31%	38%*
			Nombre d'alerte signalée	95% DPEF	0	0	2
			Nombre d'alerte traitée	95% DPEF	0	0	2
			Effectif global	Groupe	13 173	10 013	9341
			Effectif global DPEF	DPEF	10 083	9 332	9291
			%CDI (population permanente)	Groupe	79%	78%	81%
			%Cadres	France	21%	16%	16%

NOTICE MÉTHODOLOGIQUE

Périmètre

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

FRANCE
COMPAGNIE DAHER
DAHER AEROSPACE
DAHER NUCLEAR TECHNOLOGIES
DAHER TECHNOLOGIES
DAHER VALVES
DAHER TRANSPORTS
FILIALES ÉTRANGÈRES
ALLEMAGNE :
DAHER AEROSPACE GmbH
DAHER LOGISTIK GmbH
MEXIQUE :
DAHER AEROSPACE SA de CV
MAROC :
DAHER AEROSPACE MAROC
ROYAUME-UNI :
DAHER AEROSPACE LTD
ÉTATS-UNIS :
DAHER AIRCRAFT Inc.
KODIAK AIRCRAFT Inc.
DAHER AEROSPACE Inc. (site Mobile)

Le périmètre international de la DPEF 2023 couvre **77 %** de l'effectif total moyen du Groupe à fin décembre 2023 mais **91 %** si on ne tient pas compte des acquisitions de l'année 2023 qui n'ont pas encore intégré les reportings ESG du Groupe (sociétés AAA France et AAA Allemagne)

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

- En France, toutes les sociétés employant du personnel sont concernées, hors Logistics Operations. 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 «effectif» de ces périmètres sont les moyennes sur l'année selon la méthodologie Groupe.
- 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'internationalisation du reporting ESG a été une des priorités de 2023 mais ce développement a été hétérogène. Par conséquent les indicateurs sociaux couvrent 100% du périmètre avant acquisition et les indicateurs environnementaux couvrent eux seulement le périmètre DPEF.

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 démarche RSE de Daher.

Daher soutient le développement de la pratique sportive en facilitant la participation de salariés aux événements sportifs des territoires d'implantation par l'intermédiaire des ambassadeurs RSE.

Daher soutient la lutte contre le gaspillage alimentaire et mène des

TABLEAU DE CONCORDANCE POUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Eléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière	Liens vers les chapitres du rapport
Eléments de la Déclaration de Performance Extra-Financière Liens vers les chapitres du rapport Modèle d'affaire	• Page 10-11
Analyse de risques	• La maîtrise des risques extra-financiers du Groupe • Page 16-19 • Risque extra-financier • Page 43-45
Politique de Responsabilité Sociétale	• Actions en matière de dialogue social • Page 37 • Actions en matière de développement des compétences • Page 36 • Actions en matière d'achats responsables et mesures de vigilance à l'égard des activités des fournisseurs • Page 29 • Actions en matière de santé et sécurité au travail • Page 31 • Actions en matière d'éthique et de « compliance » • Page 29 • Actions en matière d'environnement – réduction des pollutions et prise en compte du changement climatique • Page 30-31
Indicateurs clés de performance	• Indicateurs ESG • Page 40

actions concrètes sur le seul site proposant un service de restauration in situ par l'intermédiaire des ambassadeurs RSE.

Daher soutient l'engagement des réservistes salariés qui se sont déclarés.

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 2023. Lorsque les indicateurs sont existants dans les reportings RSE 2021 et 2022, ils sont présentés au regard des données de 2023. Une exception concerne l'indicateur Emissions CO₂e (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 pour non prise en compte des accidents sans lien avec le travail. En 2021, les heures travaillées ont été défalquées des heures d'activité partielle qui ont été significatives avec la conjoncture (COVID).

L'indicateur éthique du «Pourcentage de collaborateurs formés au Code Ethique et de Bonne Conduite» s'appuie sur la définition précise de la population à risque, issue de l'analyse des risques de corruption et de trafic d'influence. Elle 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 SIRH 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.

L'indicateur Achats Responsables du « Pourcentage de la population Achats formée » est construit sur le même modèle en ne ciblant que le métier Achats.

Le taux de participation au baromètre social est un nouvel indicateur audité pour mieux répondre au risque ESG de Perte de capital humain / Démotivation. Il est issu directement de l'outil de consultation mis à disposition par IPSOS et alimenté par les effectifs détaillés du Groupe.

Le taux de formation n'a pas pu être audité et publié au titre de 2023 du fait du changement d'outil information (new LMS Learning Management System), l'indicateur sera repris en 2024 et la donnée 2023 réintégrée. L'indicateur de Taux de couverture du Strategic Workforce Planning (SWP) est un indicateur de process du dispositif afin de toujours mieux répondre au risque ESG d'inadéquation des compétences et des savoir-faire. Il permet de mesurer le taux de réponse des territoires lors de l'exercice annuel et par conséquent le taux de couverture de l'analyse. Il s'appuie sur le nombre d'ETP d'un territoire. Il n'a pas pu être audité au titre de la DPEF.

L'indicateur Emissions de CO₂e «Scope 1&2» est issu des données sources transmises directement par les fournisseurs d'énergie pour la France et directement des établissements consommateurs pour les

filiales étrangères sur base des factures. La donnée «carburant » est centralisée grâce à l'usage généralisé des cartes essence pour nos véhicules Poids lourds et commerciaux. La donnée « fuel domestique » est issue des factures d'achat dématérialisées dans l'ERP. Les facteurs d'émission utilisés pour calculer les Scopes 1&2 en T CO₂e sont issus de la base ADEME et adaptés au pays utilisateur. Les évolutions des facteurs d'émission sont intégrées au fil des années.

L'intensité Carbone mesuré en tCO₂e/M€ est le ratio entre les émissions du scope 1&2 telles que définies ci-dessus pour la France et la valeur ajoutée des sites émetteurs. Un site est réputé émetteur quand il a un contrat d'approvisionnement en propre. Cela exclut notamment les sites in situ. La valeur ajoutée est la définition classique du plan comptable général.

Les indicateurs Emissions de CO₂e « Scope 3 Achats » et « Scope 3 Transports » sont issus des données d'achat extraites de l'ERP. Elles sont classifiées par famille de produits issus de l'ADEME et les ratios monétaires correspondants. Les données « Transports » sont complétées par le déclaratif fournisseur.

Le taux de féminisation s'applique au référentiel des Top managers du Groupe ce qui correspond dans le SI/RH international aux N-1 des membres du Comité Exécutif (hors assistanat) et aux Cadres dirigeants du périmètre France. Pour les engagements EuroPP, le taux de féminisation valant 17,6% à fin 2023 est calculé sur le même référentiel des Top managers du Groupe se restreignant aux N-1 des membres du Comité Exécutif (hors assistanat) dans le SIRH international.

3 indicateurs sont utilisés par nos partenaires financiers pour indexer le coût de notre financement : le taux de fréquence sur l'ensemble du Groupe, le taux de féminisation managers issus du SIRH France et international et les émissions CO₂e des scopes 1&2 périmètre France.

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.

ICPE

Installation Classée pour la Protection de l'Environnement.

RGPD

Règlement général sur la Protection des Données.

RSE

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000 / 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 2023

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 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur 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 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, présentées dans le rapport de gestion de la Société Daher (ci-après la « Société » ou l'« Entité »), 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 les commentaires suivants :

- Le périmètre de publication n'est pas exhaustif ni homogène sur l'ensemble des indicateurs clés de performance. Il couvre entre 77% et 100% du périmètre Groupe. Le périmètre par indicateur est bien détaillé dans la Note Méthodologique de la DPEF.
- Comme mentionné dans le paragraphe 4. Matrice de Matérialité, les risques « Protection des données et cyber sécurité » et « Qualité et sécurité des produits et services » sont apparus comme majeurs lors de la cartographie des risques ESG réalisée en 2023. Toutefois, ils ne sont pas couverts par une politique et des indicateurs clés de performance associés.
- Le groupe DAHER a choisi de ne plus publier le KPI « Pourcentage des ETP ayant suivi au moins une formation » pour suivre la manière dont le risque « Inadéquation des façons d'être, savoir-faire et compétences » est adressé. Cet indicateur a été remplacé par l'indicateur « Taux de couverture du processus Strategic Workforce Planning », qui est un indicateur de moyen et non un indicateur clé de performance.

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.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

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 plan de vigilance et 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).

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE_SQ_Programme de vérification_DPEF.

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 4 personnes et se sont déroulés entre décembre 2023 et février 2024 sur une durée totale d'intervention de 3 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions 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'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 ;
- Le cas échéant 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 ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et 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 20 mars 2024

Gaël LAMANT,
Associé



Souad EL OUZZANI,
Associée RSE
& Développement Durable



ANNEXE : INFORMATIONS REVUES EN TESTS DE DÉTAIL

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 de l'environnement dans notre supply chain ;
- Atteinte à la sécurité de nos collaborateurs ;
- Atteinte à l'environnement ;
- Insuffisance/Inadéquation de l'engagement vers la performance ESG des activités et produits du Groupe ;
- Fraudes internes/externes au préjudice du Groupe.

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

- Consommations annuelles d'électricité, de gaz, de fuel et de biodiesel ;
- Bilan Carbone Scopes 1&2 ;
- Emissions Scope 3 (Achats de produits et services ; Transport amont et transport aval) ;
- Pourcentage des femmes parmi les cadres dirigeants et instances dirigeantes ;
- Pourcentage des collaborateurs travaillant sur sites ISO14001 ;
- ETP moyen hors intérim
- Taux de couverture du SWP ;
- Taux de participation au baromètre social ;
- Pourcentage des acheteurs formés ;
- Pourcentage des effectifs formés à l'éthique sur la population à risque ;
- Taux de fréquence (Tf) ;

Critères ESG EuroPP

- Indicateur d'accidentologie : Taux de fréquence (périmètre France) ;
- Indicateur d'empreinte carbone : Intensité Carbone en Tonne de CO₂e / Valeur Ajoutée des scopes 1&2 (périmètre France, hors site in-situ pour la Valeur Ajoutée) ;
- Indicateur diversité : Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants et instances dirigeantes (périmètre France).



www.daher.com



@DAHER_official



Daher



Daher



daher_official

SHAPING INDUSTRIAL INTELLIGENCE