



RAPPORT DE
DÉVELOPPEMENT
DURABLE 2023

Ce rapport présente la stratégie et la performance ESG (Environnement, Social et Gouvernance) de MBDA en 2023.

DÉCLARATION DE COPYRIGHT

Ce document et les informations qu'il contient sont la propriété exclusive de MBDA et ne doivent faire l'objet d'aucune divulgation ni reproduction sans autorisation préalable de MBDA. © Copyright MBDA 2024. Dans le cadre du présent document, le terme « MBDA » est défini comme suit : MBDA France, MBDA UK, MBDA Italia, MBDA Deutschland, MBDA España et MBDA Inc. toutes entreprises du Groupe MBDA.

SOMMAIRE

04 - 23

- 04-05 - Message de notre CEO
- 06-07 - Nos opérations en 2023
- 08-09 - Nos six champs d'action
- 10-11 - Notre modèle d'affaires
- 12-13 - Notre stratégie
- 14-19 - Grandes tendances et engagements
- 20 - Nos parties prenantes
- 21 - Matrice de matérialité
- 22-23 - Notre stratégie ESG

24 - 31 ENVIRONNEMENT

- 26 - Action 1 : Progresser vers la neutralité carbone
- 27 - Action 2 : Améliorer l'efficacité énergétique
- 28 - Action 3 : Optimiser la gestion des déchets
- 29 - Action 4 : Protéger nos ressources et en faire un meilleur usage
- 31 - Pour une mobilité plus durable
- 32 - Réfrigération : installation d'une plate-forme énergétique nouvelle génération

32 - 41 SOCIAL

- 34 - Action 5 : Garantir des conditions de travail optimales
- 35 - Le bien-être des salariés au-delà du poste de travail
- 36 - Une année marquée par de nombreux recrutements
- 37 - Action 6 : Cultiver les compétences de demain
- 38 - Action 7 : Favoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion
- 39 - Action 8 : Œuvrer pour l'égalité des sexes
- 40-41 - La solidarité au-delà de l'entreprise : action sociale et opérations caritatives

42 - 49 GOUVERNANCE

- 44 - Action 9 : Associer l'ESG à la gouvernance de l'entreprise
- 45 - Action 10 : Ajouter les critères ESG dans la rémunération
- 46 - Action 11 : Garantir Éthique et conformité
- 47 - Action 12 : S'approvisionner de manière durable
- 48-49 - L'innovation, notre cœur de métier

50 - 61 ANNEXE TECHNIQUE

Message de notre CEO

Monter en puissance, sans compromis



Eric Béranger aux côtés d'Emmanuel Macron lors du Salon du Bourget



Eric Béranger
CEO

Tandis que la demande de capacités de défense s'intensifie, notre engagement de durabilité demeure inébranlable.

La poursuite du conflit en Ukraine et les attaques répétées contre le droit international nous rappellent que les libertés dont jouissent nos sociétés sont conditionnées à une défense solide.

La situation actuelle exige une augmentation urgente de nos volumes de production afin de répondre aux demandes de nos forces armées et de leurs alliés.

Nous devons, dans ce contexte, continuer de maintenir au plus haut niveau nos engagements en matière d'intégrité, de sécurité et de durabilité.

Ce rapport détaille les progrès réalisés en 2023 dans la réalisation de notre feuille de route ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Alors même que nous renforçons nos capacités industrielles et modernisons nos sites, nous poursuivons sans relâche nos efforts pour réduire toujours plus notre impact environnemental.

« Souveraineté veut dire liberté, liberté de choisir le modèle de société dans lequel nous évoluons. Tout progrès social et environnemental en dépend. »

Afin d'accompagner la montée en régime de notre activité, nous avons mené l'année dernière une ambitieuse campagne de recrutement. Conformément à nos engagements sociaux, nous visons l'excellence en tant qu'employeur, garantissant à chacun de nos collaborateurs un environnement de travail sûr, une activité porteuse de sens et des opportunités de développement professionnel.

Pour mener à bien nos activités, l'intégrité revêt une importance critique, et nous maintenons le plus haut niveau d'exigence en matière de gouvernance. Si le contexte actuel nous oblige à faire plus et à le faire plus vite, nous veillons, en étroite coopération avec nos fournisseurs, au caractère responsable et durable de nos activités.

Enfin, pour continuer d'apporter les réponses les plus pertinentes aux menaces actuelles et futures auxquelles nos clients sont confrontés, nous investissons dans l'innovation et nous contribuons à renforcer la coopération en Europe et à soutenir les priorités de la défense dans l'UE.

La situation de l'Ukraine témoigne de la nécessité de sécuriser l'avenir de nos sociétés à travers une défense renforcée. Gardienne de la souveraineté et de la prospérité de nos nations et de leurs alliés, la défense est un prérequis de toute forme de progrès social et environnemental. En ce sens, elle incarne à nos yeux l'idée même de durabilité. —

Nos opérations en 2023

MBDA est une société européenne de défense qui conçoit et produit une gamme complète de missiles et de systèmes de défense. Le Groupe a une envergure mondiale.

→ Les collaborateurs de MBDA travaillent en France, en Allemagne, en Italie, au Royaume-Uni et en Espagne. Cette présence européenne permet au Groupe de bénéficier de la coopération des compétences de haut niveau dans de nombreux domaines.

→ MBDA dispose également d'antennes à l'étranger afin d'assurer la présence du Groupe sur tous les grands marchés régionaux de défense dans le monde.

→ MBDA offre à ses collaborateurs des installations ultramodernes, une formation continue et des opportunités uniques d'évolution.

Royaume-Uni

- **Stevenage** - Management/R&D/Intégration
- **Londres** - Management
- **Bolton** - Production/R&D/Logiciels et Systèmes
- **Bristol** - R&D/Logiciels et Systèmes
- **Henlow** - Montage final/Intégration/Test

Allemagne

- **Ulm** - R&D/Production
- **Schrobenhausen** - Management/R&D/Production/Intégration
- **Aschau** - R&D/Production

Espagne

- **Madrid** - Management/R&D

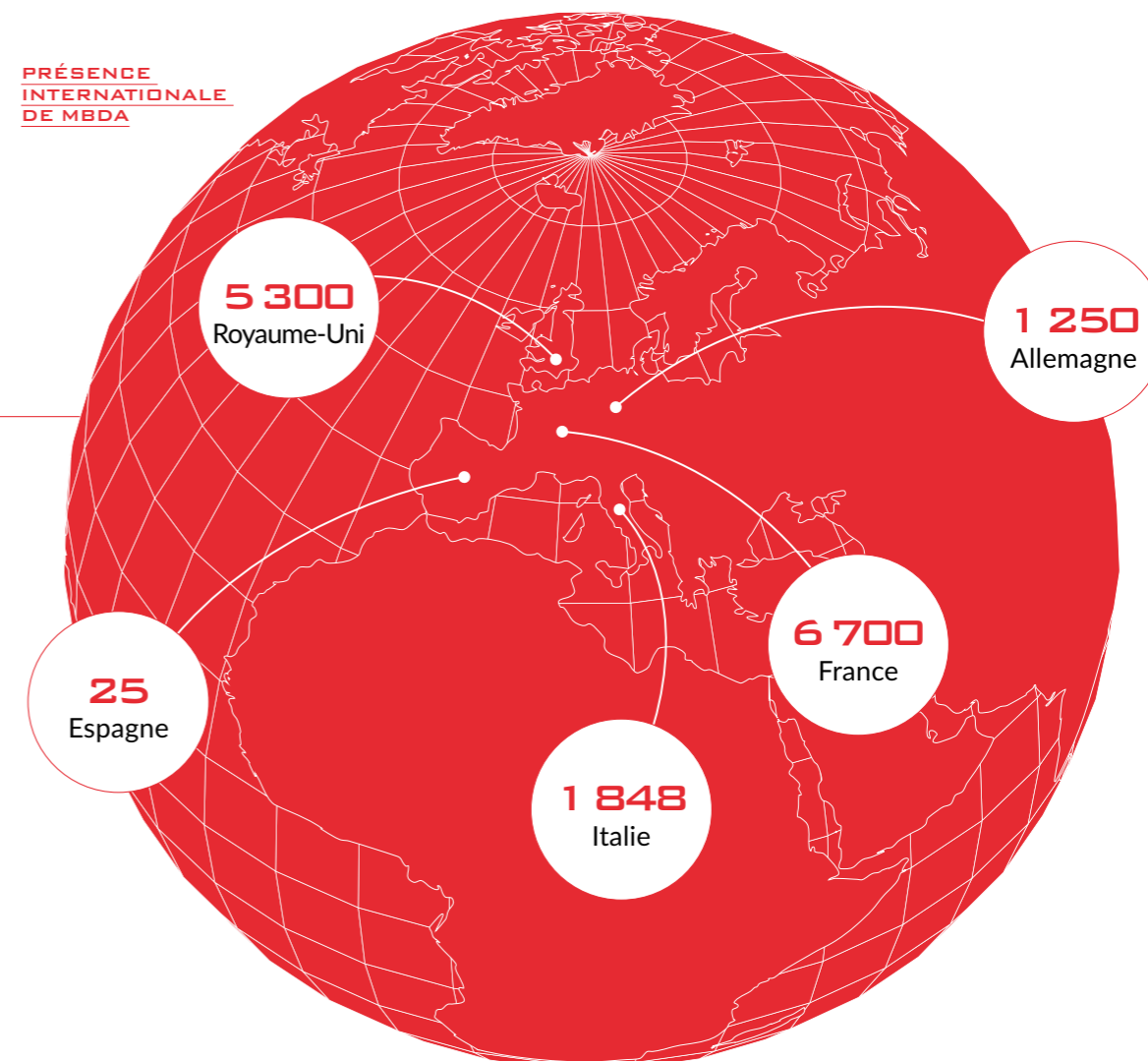
Italie

- **La Spezia** - R&D/Intégration
- **Rome** - Management/R&D/Intégration
- **Fusaro** - R&D/Production/Intégration

France

- **Le Plessis-Robinson** - Siège social/R&D.
- **Compiègne** - Électronique/Fabrication
- **Bourges** - R&D/Fabrication et Production
- **Selles-Saint-Denis** - Production/Intégration
- **Élancourt** - Formation et Simulation

PRÉSENCE INTERNATIONALE DE MBDA



Nos six champs d'action

MBDA fournit une gamme complète de missiles et de systèmes de missiles, répondant aux besoins des forces armées terrestres, maritimes et aériennes.

Pour assurer la pérennité de notre entreprise, nous devons veiller à disposer des produits, systèmes et technologies alignés sur les enjeux actuels et futurs de nos marchés. L'organisation de nos produits par champs d'action nous permet de combiner les technologies d'avenir, d'adapter les stratégies d'investissement et d'avoir une vision claire des capacités disponibles tout au long du cycle de vie des produits.

Frappe dans la profondeur



_Storm Shadow/SCALP

APERÇU DE LA MISSION

Produire des effets sur une longue portée, profondément à l'intérieur des zones contrôlées par l'ennemi, et dans des environnements interdits et fortement contraints.

CONTEXTES D'UTILISATION

Frappe en profondeur, attaque du littoral depuis la mer, antinavire en haute mer. Activation de la capacité nucléaire aéroportée de la dissuasion française.

Frappe tactique



_Brimstone

APERÇU DE LA MISSION

Effets militaires dans des environnements semi-permissifs. Solutions financièrement optimisées pour lutter contre les menaces de déni d'accès et d'interdiction de zone par des moyens collaboratifs.

CONTEXTES D'UTILISATION

Suppression/destruction de la défense aérienne ennemie et des armes côtières, à distance, de l'appui aérien rapproché et des armes utilitaires pour saturation. Portée jusqu'à 300 km.

Protection de zone



_Aster

APERÇU DE LA MISSION

Systèmes de défense aérienne haut de gamme pour protéger les installations terrestres et maritimes stratégiques contre le déni d'accès et l'interdiction de zone de pointe, notamment les missiles balistiques et de croisière.

CONTEXTES D'UTILISATION

Protection des ressources et zones civiles et militaires critiques contre les frappes aériennes. Protection des navires de guerre (porte-avions, frégates, etc.).

Protection des forces



_CAMM

APERÇU DE LA MISSION

Protection des forces mobiles, des camps militaires, des ressources civiles ou militaires et des navires de guerre.

CONTEXTES D'UTILISATION

Détection et neutralisation des drones (micros, mini et petits) et des menaces aériennes tactiques, y compris en cas d'attaques par saturation.

Combat aérien



_Meteor

APERÇU DE LA MISSION

Capacités d'interception à longue portée contre la plupart des plateformes aériennes avancées, menaces air-air ou sol-air, combat air-air à courte portée contre des chasseurs ennemis, et autodéfense à très courte portée.

CONTEXTES D'UTILISATION

Détection et neutralisation des chasseurs ennemis dans le cadre d'interceptions et de combats air-air (capacité de combat tournoyant), neutralisation des avions gros porteurs de grande valeur grâce à la supériorité en interception aérienne, et protection des avions contre les missiles assaillants.

Combat terrestre



_Akeron MP

APERÇU DE LA MISSION

Attaque de cibles à proximité immédiate sur le champ de bataille, attaque simultanée de menaces blindées à portée et au-delà de la vue directe, et fourniture d'un appui-feu dans les zones contrôlées par l'ennemi (munitions guidées).

CONTEXTES D'UTILISATION

Supériorité sur le champ de bataille grâce aux systèmes, à l'architecture, à l'interopérabilité, au réseau et à la formation (SAINT : Systems, Architecture, Interoperability, Network and Training).

Notre modèle d'affaires

LES SIX GRANDES TENDANCES QUI FAÇONNENT
NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

:: Risques géopolitiques :: Conditions climatiques extrêmes :: Chaîne d'approvisionnement durable ::

:: Développement économique :: IA, numérique et armes collaboratives :: Guerre des talents ::

Nos ressources



FINANCIÈRES

- 4,5 Md€ de chiffre d'affaires (2023)
- 28 Md€ de carnet de commandes (2023)
- 9,9 Md€ de prises de commandes (2023)



INDUSTRIELLES

- Acteur intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour la conception, le développement, la production et les services support de systèmes de missiles complexes
- Capacités démontrées sur plus de 45 programmes de systèmes de missiles en service opérationnel, ainsi que sur 15 autres en développement
- 10 centres de R&D dans 6 pays
- Liens étroits avec 7 000 fournisseurs
- Programme d'investissement de 2,4 Md€ au niveau Groupe pour étendre nos capacités industrielles (2023-2028)



HUMAINES

- Plus de 15 000 collaborateurs, dont 60 % dans des fonctions techniques et d'ingénierie
- Plus de 10,4 M€ investis dans la formation et le développement des compétences en 2023
- Plus de 500 intervenants internes partagent leurs connaissances et participent au développement des compétences des collaborateurs du Groupe



SOCIÉTALES

- Acteur majeur des programmes de coopération de l'UE en matière de défense



ENVIRONNEMENTALES

- Mise en œuvre de notre feuille de route Net Carbon Neutrality 2050 pour notre performance environnementale

Notre mission

Être un acteur de confiance pour la défense de nos nations et de leurs alliés, en fournissant une capacité militaire décisive dans la protection de la sécurité nationale et l'indépendance stratégique

Proposition de valeur pour nos clients

La seule entreprise européenne capable de répondre à tout l'éventail des besoins en armements complexes des forces armées terrestres, maritimes et aériennes.

Nos six champs d'action

Frappe dans la profondeur	Frappe tactique	Protection de zone
Protection des forces	Combat aérien	Combat terrestre

Une politique ESG alignée sur notre stratégie

Vecteur de croissance, notre feuille de route ESG renforce la résilience de notre modèle d'affaires, atténue notre exposition aux risques environnementaux, augmente notre attractivité en tant qu'employeur et garantit l'exemplarité de notre gouvernance.

Création de valeur



FINANCIÈRE

- Excellente performance financière
- 16 % de parts du marché mondial accessibles, 39 % du marché européen et 72 % de nos marchés domestiques



INDUSTRIELLE

- Notre positionnement sur la chaîne de valeur génère un rapport qualité-prix optimal pour répondre aux exigences de nos clients
- Leadership technologique grâce à des programmes innovants de coopération en R&D, qui anticipent et investissent dans les produits d'avenir



HUMAINE

- Part croissante des profils sous-représentés (dont 23 % de femmes dans nos effectifs) et objectifs ambitieux pour 2030
- Plus de 2 600 nouveaux recrutements en 2023
- 12 733 collaborateurs ont suivi une formation en 2023
- MBDA UK parmi les 10 premiers du classement Best place to work du Sunday Times en 2024 (catégorie « Très grandes entreprises »)
- 432 516 heures de formation suivies



SOCIÉTALE

- Catalyseur de la souveraineté et de l'autonomie stratégique de l'Europe
- 9 soumissions de MBDA retenues par le Fonds Européen de la Défense, pour un financement externe total de près de 20 M€
- Nombreuses associations et œuvres caritatives soutenues par le Groupe



ENVIRONNEMENTALE

- 15 % de réduction de l'intensité carbone (teq.CO₂/M€ de chiffre d'affaires sur les scopes 1 et 2) par rapport à 2019
- Part croissante des énergies renouvelables dans le mix énergétique

Notre stratégie

Dans un contexte géopolitique mouvant, nous restons déterminés à mener à bien notre stratégie Vision 2040. Fournisseur privilégié de missiles et de systèmes de missiles pour les pays européens et leurs alliés, nous consolidons nos fondations tout en saisissant les opportunités nouvelles.

Coopération

→ MBDA est un acteur essentiel de la coopération européenne en matière de défense, et le creuset dans lequel nos pays d'origine mutualisent leurs ressources industrielles afin d'atteindre une masse critique. Nous jouons un rôle déterminant au sein de nombreux groupements et partenariats stratégiques qui consolident la coopération multilatérale de défense. Pour exemple : le consortium porteur du projet HYDIS2 (HYpersonic Defence Interceptor Study) retenu par le Fonds Européen de Défense, qui rassemble 19 partenaires de 14 pays européens.

« La coopération permet de générer des économies d'échelle et de faire émerger de nouvelles capacités technologiques. »



THOMAS GOTTSCHILD
Directeur de la Stratégie du Groupe et Directeur général de MBDA Allemagne

Être reconnu en tant qu'atout stratégique national

→ MBDA est une composante clé de la souveraineté de nos nations d'origine et de leurs alliés. Nous concevons, fabriquons et livrons les capacités militaires indispensables à la préservation de leur souveraineté nationale, de leur indépendance et de leur liberté.

« En participant à leur communauté de défense, MBDA concourt à la sécurité de nos nations d'origine tout en contribuant à leur prospérité économique. »



CHRIS ALLAM
Directeur de l'Ingénierie du Groupe et Directeur général de MBDA Royaume-Uni

Démontrer notre valeur

→ Le Groupe met en œuvre un programme quinquennal d'investissements qui vise à étendre ses capacités industrielles et à augmenter la production, afin d'honorer son carnet de commandes et de préparer l'avenir.

« Tout au long de la chaîne de valeur, MBDA sait innover et relever les défis opérationnels pour dynamiser la production et répondre aux besoins de nos clients. »



STÉPHANE REB
Directeur des Programmes du Groupe et Directeur général de MBDA France

Grandes tendances et engagements



Risques géopolitiques

Dans un contexte dans lequel, chaque jour, le droit international est menacé, MBDA assure la souveraineté de ses nations d'origine et de leurs alliés.

→ La guerre qui se poursuit en Ukraine et l'escalade des conflits dans d'autres régions du globe témoignent de la recrudescence des risques géopolitiques. Pour de nombreux observateurs, ces événements alimentent la crainte de nouvelles agressions armées interétatiques. En conséquence, les nations reconstituent leurs stocks d'armements et mettent à niveau leurs arsenaux. MBDA augmente ses capacités de production pour répondre aux besoins de ses clients sur les marchés d'exportation, et adapte la conception, le développement, la production et les services support de ses systèmes de missiles aux contraintes locales spécifiques. Le Groupe innove également pour contrer de nouvelles menaces comme les systèmes aériens sans pilote ou les missiles hypersoniques. Enfin, MBDA pèse de toute son influence au niveau européen et se félicite de l'adoption de la Stratégie européenne pour l'industrie de défense. Nous souscrivons à l'objectif fixé par la Commission européenne de voir les États membres attribuer plus de la moitié de leurs marchés publics de défense aux forces industrielles et technologiques européennes à l'horizon 2030. —

2 443 Md\$

Total des dépenses militaires mondiales en 2023, record historique en hausse de 6,8 % par rapport à 2022.



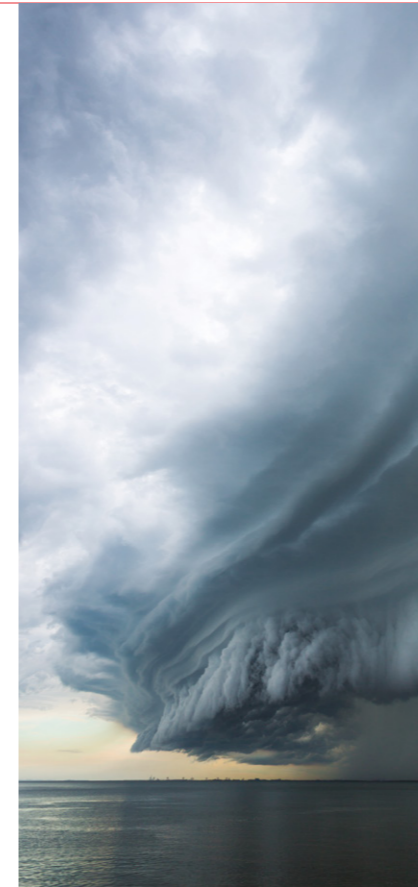
Source : Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI)

SÉCURITÉ

DRONES

AUTONOMIE
STRATÉGIQUE

INSTABILITÉ



Conditions climatiques extrêmes

Les événements climatiques extrêmes augmentent en nombre et en gravité. MBDA renforce sa résilience à ces événements, lutte contre le réchauffement climatique en décarbonant son activité.

→ L'augmentation de situations climatiques extrêmes comportent des risques pour la population, la survie des écosystèmes, la pérennité des biens donc sur les coûts financiers pour les pallier. Des risques qui font craindre des tensions sur les ressources, des conflits et une polarisation. Toutes les composantes MBDA sont soumises à des conditions climatiques toujours plus extrêmes, qu'il s'agisse de canicules, de sécheresses, de pluies diluviennes, de tempêtes ou d'ouragans. Devant ces risques, MBDA explore deux voies majeures : l'amélioration de notre résilience et de notre préparation opérationnelle aux épisodes extrêmes ; et la participation aux initiatives mondiales visant à atténuer le dérèglement climatique d'origine humaine, et à faciliter la transition vers une économie sobre en carbone. Nous veillons à mieux maîtriser nos émissions de gaz à effet de serre, afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050. —

No. 1

Classification du risque climatique pour la décennie à venir selon le Forum Économique Mondial



Source : Forum Économique Mondial, Global Risks Report 2024

CANICULES

SÉCHERESSE

DÉRÈGLEMENT
CLIMATIQUE

MIGRATIONS
CLIMATIQUES

Grandes tendances et engagements



Chaîne d'approvisionnement durable

Confrontés à l'intensité et à l'augmentation des conflits dans le monde, nous devons produire plus et plus vite. Ce que nous faisons, main dans la main, avec nos fournisseurs.

→ Tandis que notre production s'intensifie, nous veillons à le faire de manière responsable. Et ce avec nos fournisseurs, au sein d'un écosystème intégré, regroupant toutes les parties prenantes dans l'ambition de créer une chaîne de valeur fiable et responsable. Celle-ci englobe une grande variété de composants, issus d'un tissu industriel de près de 7000 fournisseurs. Nous nous efforçons de nous approvisionner dans nos nations d'origine ou auprès de leurs alliés. Nous avons des relations solides avec nos fournisseurs, que nous

encourageons à adhérer à notre Charte pour une chaîne d'approvisionnement durable. Nous avons prévu d'investir 2,4 Md€ sur cinq ans, dans l'innovation et l'augmentation de nos capacités de production. A titre d'exemple, le missile Aster, aujourd'hui utilisé dans le cadre d'opérations de défense anti-aérienne de zones terrestres (Ukraine par exemple) et de bâtiments de surface (frégates, porte-avions.), a vu sa cadence de production augmenter de 50 % par rapport à 2022 et ses délais de production réduits drastiquement. —

10 000

Composants issus d'un grand nombre de fournisseurs entrent dans la fabrication de nos missiles

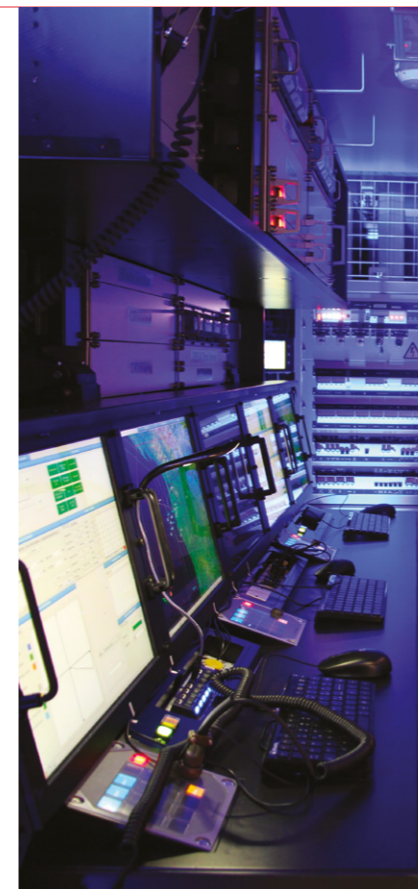


LOGISTIQUE

ACHATS

MATIÈRES PREMIÈRES

CIRCULARITÉ



IA, transformation numérique et armes collaboratives

L'intelligence artificielle et les données sont au cœur des débats et de l'innovation dans le secteur de la défense.

→ La supériorité tactique dans les conflits à venir se forge dès aujourd'hui, dans les centres de recherche et d'essais. Elle suppose une dynamique d'innovation collective, entre partenaires qui partagent nos valeurs. Il s'agit d'exploiter une profusion de données qui alimentent des systèmes avancés d'IA, dont les modélisations permettent, entre autres bénéfices, de réduire les aux

essais de missiles. La technologie Orchestrrike, présentée en 2023 lors du Salon du Bourget, illustre notre approche innovante de solutions de combat collaboratif. Cette technologie permet de coordonner en réseau de multiples vecteurs pour former un essaim capable de relever des défis complexes en matière de défense aérienne. —

3 700

Attaques de drones menées par la Russie en Ukraine entre février 2022 et décembre 2023



Source : gouvernement ukrainien, décembre 2023

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

CYBERSÉCURITÉ

ARMES COLLABORATIVES

DONNÉES

Grandes tendances et engagements



Prospérité des territoires

Dans un contexte inflationniste, MBDA propose des emplois industriels de qualité et contribue activement au dynamisme économique des régions où l'entreprise opère.

→ Devant la conjoncture économique actuelle, la création d'emplois est un enjeu sociétal majeur, qui génère de nombreuses retombées sociales positives, et offrent des perspectives à long terme pour les salariés. Partout où nous sommes implantés, et en particulier dans les régions défavorisées, nous sommes déterminés à créer des emplois et à dynamiser les économies locales. Nous accordons une importance particulière au développement des compétences et des parcours professionnels à tous les niveaux, depuis les apprentis jusqu'aux cadres dirigeants. Il s'agit de renforcer le Groupe et aussi d'enrichir la vie de nos collaborateurs et des communautés, en favorisant la croissance économique et l'intégration sociale. Prônant l'égalité des chances, la promotion de la diversité et de l'inclusion, nous encourageons les profils les plus variés à venir nous rejoindre. Ainsi, nous avons mis en place des dispositifs d'offres d'emplois ciblant spécifiquement la reconversion des anciens militaires. —



Guerre des talents

Alors que l'innovation technologique s'étend à tous les secteurs d'activité, les compétences en ingénierie sont plus que jamais recherchées.

→ Nos collaborateurs constituent notre actif le plus précieux. Près de 60% d'entre eux sont ingénieurs, une compétence au cœur même de notre activité. Devant la concurrence exacerbée des grands acteurs de l'aéronautique, du spatial, de la défense et des autres secteurs de technologie de pointe, nous devons savoir attirer et retenir ces talents. Nous sommes aujourd'hui reconnus comme un employeur de référence là où nous opérons. Mais, nous ne restons pas sur nos acquis et revoyons en permanence notre proposition de valeur pour consolider encore cette position. Alors que les candidats sont de plus en plus sensibles aux sujets de durabilité et d'ESG des employeurs, nous nous devons d'accorder une importance toute particulière à notre feuille de route ESG. —

500 000

Emplois directs dans le secteur de la défense en Europe



Source : estimation du SIPRI pour le compte de la Commission européenne

2 600

Collaborateurs recrutés par MBDA en 2023, avec un objectif de 2 600 recrutements supplémentaires en 2024.



Source: European Union Fact Sheet 2023.

INFLATION

INÉGALITÉS

COÛT DE LA VIE

MARCHÉ DE L'EMPLOI

RÉPONDRE AUX ATTENTES DES SALARIÉS

MONTÉE EN COMPÉTENCES

RÉTENTION

ENGAGEMENT

Nos parties prenantes

Collaborateurs

→ Nos équipes, grâce à leurs compétences et à leurs connaissances, sont notre atout le plus précieux pour répondre aux besoins complexes de nos clients. Nous avons instauré un dialogue régulier avec elles via des échanges informels, des temps de discussion avec les syndicats, et d'une enquête d'opinion tous les deux ans.

Clients

→ Nos clients sont la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et leurs alliés. Nous sommes fiers de contribuer à leur autonomie stratégique en leur fournissant les moyens de défense les plus fiables. Nous collaborons avec eux durant le cycle de vie de nos produits, de la conception jusqu'au démantèlement et à la mise au rebut.

Fournisseurs

→ Nous travaillons avec environ 7 000 fournisseurs pour concevoir, fabriquer et livrer nos systèmes de défense. Nous menons régulièrement des audits qualité et des évaluations des risques de nos fournisseurs afin de nous assurer de la résilience de notre chaîne logistique et de sa conformité à toutes les lois et réglementations.

Partenaires

→ MBDA fait partie d'un écosystème de défense plus étendu, qui comprend les ministères, les armées, les institutions de recherche et d'autres acteurs. Pour assurer la pérennité de cet écosystème, le Groupe investit dans l'innovation technologique tout en faisant preuve de leadership sur les enjeux clés de l'industrie.

Actionnaires

→ Responsable devant nos actionnaires - les trois acteurs majeurs de l'aéronautique et de la défense : Airbus, BAE Systems et Leonardo - notre gouvernance s'appuie sur la Convention des actionnaires. Tous les trimestres lors du Conseil d'administration, leurs représentants précisent les objectifs de MBDA pour assurer sa durabilité et commentent nos performances.

Filiales & coentreprises

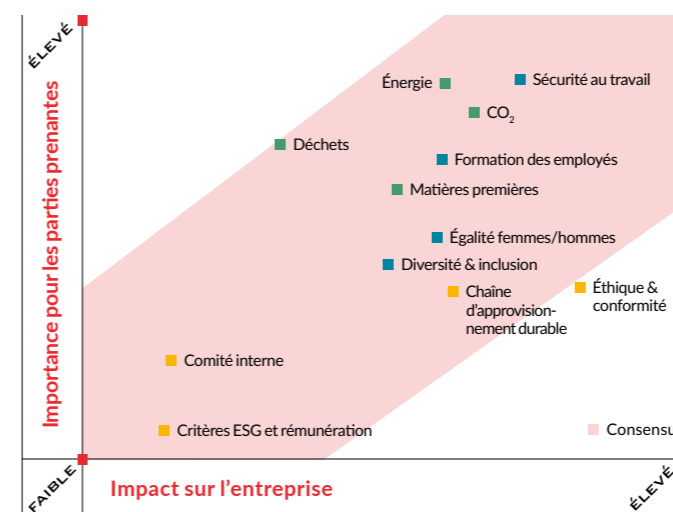
→ Partenaires des grands acteurs du secteur aéronautique et défense, nous sommes actionnaires de coentreprises telles que Eurosam, ParSys, RamSys, Taurus, Roxel, CILAS et, hors Europe, LTMMSL (Larsen & Toubro MBDA Missile Systems Limited) en Inde, SAMI-MBDA en Arabie Saoudite. Ces partenariats nourrissent en continu notre R&D et l'innovation technologique.

Communautés locales

→ Nous sommes une entreprise européenne d'envergure mondiale. Nous soutenons les communautés locales par des actions de philanthropie et des dons à des oeuvres caritatives locales. Nos programmes à l'égard des jeunes embauchés et nos partenariats stratégiques dans les STEM soutiennent l'emploi des talents de demain.

Matrice de matérialité de MBDA

Dans le prolongement de sa première matrice de matérialité réalisée en 2022, MBDA travaille à l'élaboration d'une matrice de double matérialité conforme aux exigences de la directive CSRD.



Première matrice de matérialité de MBDA. Une nouvelle matrice est en cours d'élaboration.

Méthodologie

→ En 2022, nous avons élaboré notre première matrice de matérialité Groupe, dans une logique d'amélioration continue. Cet exercice fait ressortir les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance majeurs pour nos parties prenantes internes. La matrice permet de les prioriser au regard de leur impact financier sur nos activités et de l'impact de nos activités sur l'écosystème social et environnemental. Notre méthodologie est détaillée à droite de cette page.

Préparation

Communication sur 12 sujets ESG auprès de tous les collaborateurs (affiche, vidéo, module de sensibilisation)

1. Évaluation de l'importance pour les parties prenantes

→ Mobilisation des collaborateurs via une enquête veillant à ce que toutes les fonctions et tous les pays soient représentés (3 428 participants)

→ Sur les 12 sujets, tous les collaborateurs ont pu donner leur niveau d'attente envers MBDA

2. Évaluation de l'impact sur l'entreprise

→ Organisation d'ateliers d'évaluation de l'impact sur l'entreprise regroupant des membres du comité ESG et des experts dans les domaines de l'ESG et de l'activité du Groupe sur l'environnement

→ Évaluation de l'impact en termes de pertes et profits, de réputation et de marque employeur.

→ Notation de l'impact des 12 sujets ESG par les experts et réaction des participants à ces notes

3. Consolidation et communication des résultats

→ Élaboration de la matrice par la consolidation des étapes 1 et 2

→ Communication des résultats à tous les collaborateurs de MBDA

Prochaines étapes

→ Implication des fournisseurs et des autres parties prenantes dans les ateliers

→ Muivi des KPI et adaptation de la réponse aux enjeux et de la stratégie à mesure que les circonstances évoluent

Notre stratégie ESG

Notre feuille de route ESG

Notre feuille de route ESG **définit la démarche globale du Groupe** pour intégrer des pratiques de durabilité au sein de nos sociétés nationales ; chacune d'elles approfondit des domaines spécifiques, liés à leurs propres exigences réglementaires locales et aux besoins de leurs clients. La feuille de route de MBDA s'inscrit dans notre plan stratégique Vision 2040, qui donne le cap général. L'objectif est de **renforcer la résilience de notre modèle d'affaires et d'améliorer encore et toujours l'attractivité du Groupe, tout en atténuant les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance.**

Nous avons mis en place des **structures de gouvernance ESG** pour piloter la mise en œuvre de notre feuille de route. Notre stratégie peut être amenée à évoluer pour s'ajuster aux réalités de notre secteur d'activité. Nous effectuons une veille continue **des opportunités et des risques** environnementaux, sociaux et de gouvernance afin d'évaluer les fluctuations et les tendances émergentes. Notre stratégie ESG nous aide à relever les grands défis qui s'imposent à notre Groupe comme à notre secteur d'activité, nos sociétés et notre planète, et à **communiquer en transparence** sur nos performances extra-financières.

Nos 12 priorités en matière d'ESG

L'élaboration de notre feuille de route ESG s'est appuyée sur l'analyse des tendances sectorielles et sur les échanges menés avec des intervenants internes et externes. Sur cette base, nous avons identifié les **12 enjeux majeurs de durabilité** pour notre secteur d'activité et nos parties prenantes. Après avoir intégré ces thématiques dans notre matrice de matérialité, nous avons dressé en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés un plan d'action précisant **des objectifs spécifiques et des indicateurs de suivi** de notre avancement. Nos 12 enjeux prioritaires sont structurés autour de trois piliers :

ENVIRONNEMENT

- Énergie
- CO₂
- Déchets
- Matières premières, biodiversité et eau

SOCIAL

- Sécurité au travail
- Formation professionnelle
- Égalité, diversité et inclusion
- Égalité professionnelle femmes-hommes

GOVERNANCE

- Gouvernance ESG
- Critères ESG de rémunération
- Conformité et éthique d'entreprise
- Chaîne d'approvisionnement durable

Nos avancées en 2023

ENVIRONNEMENT

Énergie

23,4 % d'énergies renouvelables dans notre mix énergétique
CO₂
6,37 teqCO₂/M€ de chiffre d'affaires (scopes 1 et 2, méthode basée sur le marché par million d'euro de chiffre d'affaires)

Déchets

Taux de 100 % atteint pour le tri des déchets

Matières premières, biodiversité et eau

Consolidation au niveau du Groupe du réseau d'experts sur le règlement REACH et les réglementations sur les substances chimiques

SOCIAL

Sécurité au travail

1,58 accident avec arrêt de travail de plus de trois jours à signaler par millier de salariés, en moyenne sur 3 ans

Formation professionnelle

90 % de nos collaborateurs disposent d'un plan de développement professionnel

Égalité, diversité et inclusion

Déploiement d'un plan de communication et d'un plan d'action EDI

Égalité professionnelle femmes-hommes

23 % de femmes parmi nos effectifs

GOVERNANCE

Gouvernance ESG

Réunions trimestrielles d'avancement ESG

Critères ESG de rémunération

Intégration d'indicateurs ESG dans la rémunération des dirigeants

Conformité et éthique d'entreprise

100 % de nos sociétés nationales sont certifiées ISO 37001

Chaîne d'approvisionnement durable

Création d'une équipe dédiée et rédaction de notre Charte

Notre contribution aux objectifs de développement durable (ODD)

À travers notre feuille de route ESG, nous contribuons à un monde plus durable et à la réalisation des ODD des Nations unies :



BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE



ÉDUCATION DE QUALITÉ



ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE



INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE



CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES



MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES



VIE TERRESTRE



PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

15 %

de réduction de notre intensité
carbone depuis 2019 (teqCO₂/M€
de chiffre d'affaires, scopes 1 et 2,
méthode basée sur le marché par
million d'euros de chiffre d'affaires)

23,4 %

d'énergies renouvelables dans
notre consommation en 2023

100 %

des déchets triés sur nos sites

Environnement

Chez MBDA, nous nous engageons à préserver notre
planète en limitant notre empreinte environnementale.



01 Progresser vers la neutralité carbone

POURQUOI ?

MBDA a défini sa stratégie pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, conformément aux réglementations européennes et nationales. Notre feuille de route « neutralité carbone 2050 » définit la démarche environnementale du Groupe.

COMMENT ?

Notre feuille de route « neutralité carbone 2050 » s'articule autour de quatre piliers :

- ✦ **Promouvoir les énergies renouvelables** pour réduire notre empreinte carbone
- ✦ **Minimiser notre impact environnemental**
- ✦ **Mesurer et optimiser l'efficacité énergétique**
- ✦ **Développer les puits de carbone** pour compenser les émissions de carbone

RÉSULTATS

En 2023, nos émissions totales de carbone (scopes 1 et 2) s'élevaient à

28 656
teqCO₂ (tonnes équivalent CO₂)

Notre intensité carbone s'améliore au fil des ans (-15 % par rapport à 2019) :

2023
6,37
teqCO₂/M€ de chiffre d'affaires (scopes 1 et 2, méthode basée sur le marché par million d'euros de chiffre d'affaires)

Émissions comptabilisées conformément au GHG Protocol ; chiffres établis selon la méthode basée sur le marché.

INITIATIVES

ROYAUME-UNI

À l'occasion de la DSEI 2023 organisée à Londres, Chris Allam, Directeur général de MBDA Royaume-Uni, a signé la Charte Net Zéro de l'aviation militaire britannique. Ainsi, nous rejoignons au sein du projet de Système de combat aérien du futur (SCAF) nos partenaires, BAE Systems, Rolls-Royce et Leonardo, pour la mise en œuvre de la Stratégie Net Zéro de l'aviation militaire au Royaume-Uni.—

ALLEMAGNE

Le site de Bayern-Chemie a procédé à la rénovation d'un bâtiment afin de le mettre en conformité avec la norme KfW55 d'efficacité énergétique. À la suite de ces travaux, soutenus par des subventions publiques, l'édifice est désormais doté d'une toiture photovoltaïque d'une puissance maximale de 90 kWc.—

FRANCE

En 2023, le site de Selles-Saint-Denis a inauguré de nouvelles installations de production et de récupération d'énergie, qui réduiront de 30 % sa consommation annuelle.—

02 Améliorer l'efficacité énergétique

POURQUOI ?

Il est essentiel que les industriels comme MBDA optimisent leur consommation d'énergie et augmentent la part des énergies renouvelables dans leur approvisionnement énergétique.

COMMENT ?

- ✦ **Améliorer l'efficacité énergétique** chaque fois que nous modernisons notre infrastructure
- ✦ **Optimiser l'efficacité énergétique** des datacenters
- ✦ **Étudier la faisabilité de la production d'énergie** pour une consommation sur site
- ✦ **Mesurer et contrôler** l'efficacité énergétique de nos infrastructures et processus
- ✦ **Généraliser l'installation d'éclairage LED** sur nos sites lorsque cela est pertinent

**PASSAGE AUX ÉNERGIES
RENOUVELABLES**

Consommation totale d'énergie en 2023 :

181 115
MWh (-12 % par rapport à 2019)

2023
23%
d'énergies renouvelables
(en hausse de 15 % par rapport à 2019)

2030
32%
d'énergies renouvelables

2050
50%
d'énergies renouvelables

INITIATIVES

ITALIE

L'objectif de réduction de 15 % de la consommation énergétique a été fixé (-2590,95 MWh/an) à travers l'installation d'éclairages plus efficaces sur le site de La Spezia, ou l'emploi de gaz réfrigérants plus performants à Fusaro.—

FRANCE

En France, sur son site du Plessis Robinson, MBDA a installé un nouveau système de pompe à chaleur pour mieux gérer sa consommation d'énergie et respecter les accords passés lors de l'achat du bâtiment TERRA. La généralisation de ces pompes à chaleur sur tout le site permettra d'avoir un système de gestion unique.—

ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, MBDA a publié son Plan 2023 de réduction des émissions de carbone, conformément à la feuille de route du Groupe vers la neutralité carbone à l'horizon 2050, et nos objectifs en matière d'émissions de GES. En plus, nous avons initié un programme quinquennal d'optimisation énergétique en collaboration avec notre prestataire de service local, ISS, afin de réduire de 9 GWh la consommation du site.—

03

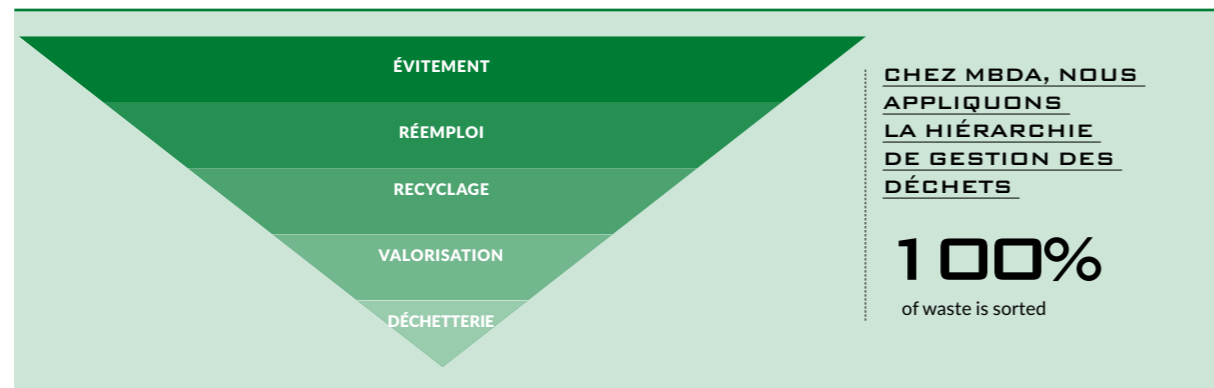
Optimiser la gestion des déchets

POURQUOI ?

En triant, en minimisant et en valorisant les déchets générés tout au long de notre chaîne de production, nous améliorons de manière proactive notre performance environnementale.

COMMENT ?

- ✦ **Tri des déchets** dans toutes nos sociétés nationales (papier, plastiques et équipements informatiques)
- ✦ **Progression du taux de recyclage** des déchets industriels dangereux et non dangereux
- ✦ **Meilleure valorisation des biodéchets**
- ✦ **Amélioration du recyclage des déchets non industriels**
- ✦ **Tous les sites au Royaume-Uni, en France et en Italie sont certifiés ISO 14001**



INITIATIVES

ITALIE

En Italie, la production totale de déchets s'élève à 541,92 tonnes, dont 37 % partent dans des filières de valorisation. De plus, l'optimisation des processus de peinture a permis de réduire de 9,92 tonnes de déchets industriels dangereux, au-delà de notre objectif de 5 %.—

ROYAUME-UNI

Sur l'ensemble des déchets produits par MBDA au Royaume-Uni en 2023, 74 % ont été recyclés et 26 % ont été valorisés dans la production d'énergie. 100 % des déchets ont donc été éliminés sans enfouissement, évitant l'émission de 376 teqCO₂.—

FRANCE

De nombreuses actions de réduction des déchets ont été entreprises, à tous les niveaux de la société, telles que l'emploi de gobelets réutilisables, la réutilisation des mousses pour caler les équipements dans les caisses de transport, l'impression systématique en noir et blanc et en recto verso, ou encore la dématérialisation des fiches de paie.—

04

Protéger nos ressources et en faire un meilleur usage

POURQUOI ?

Nous nous engageons à faire un meilleur usage des ressources et à protéger la biodiversité autour de nos sites. Nous croyons également qu'il est de notre responsabilité de prendre en compte les critères de durabilité lorsque nous développons de nouveaux produits et systèmes.

COMMENT ?

- ✦ **Élaboration prévue en 2025 d'un plan d'action exhaustif pour l'eau et la biodiversité** couvrant l'ensemble de nos sociétés nationales
- ✦ **Investir en R&D** pour améliorer la performance environnementale de nos matériaux
- ✦ **Mettre en place une équipe dédiée à la gestion de la conformité** aux réglementations REACH
- ✦ **Réduire la quantité de matériaux utilisée** grâce à la technologie d'impression 3D
- ✦ **Développer des infrastructures de transport** et des pratiques de mobilité décarbonées



INITIATIVES

ITALIE

La consommation d'eau a augmenté de près de 6,3 % par rapport à 2022 en raison de l'augmentation des effectifs. MBDA a cependant pris des mesures pour limiter cet accroissement, dont la séparation des circuits d'eau potable et non potable, l'installation de débitmètres afin de détecter les fuites éventuelles sur ses réseaux, ou encore le réexamen de ses pratiques d'irrigation. Ces initiatives devraient réduire de 20 % la consommation d'eau potable.—

FRANCE

À Bourges, MBDA a mis en place plusieurs dispositifs de gestion du cycle de l'eau qui ont permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle de nos activités industrielles, d'amoinrir les prélèvements dans la nappe phréatique et de diminuer de 6 000 m³/an la consommation d'eau.—

ROYAUME-UNI

En partenariat avec des acteurs de la recherche et de l'industrie au Royaume-Uni, MBDA a entrepris un projet pilote de recyclage des chutes de titane issues des processus conventionnels d'usinage. Ce procédé fait appel à la technique du frittage, sobre en énergie, et les travaux en cours se focalisent sur son application dans la fabrication d'un aileron générique. Les essais et ajustements réalisés laissent envisager une baisse de près de 30 % des coûts.—

Les sociétés nationales ont adopté en 2023 une série de mesures visant à réduire l'empreinte carbone des trajets domicile - travail.

Pour une mobilité plus durable

Le Groupe encourage activement le recours aux voitures de fonction électriques ou hybrides, et met en place sur chacun de ses sites toutes les infrastructures nécessaires.

En Allemagne par exemple, 84 % des véhicules de société acquis en 2023 par MBDA, soit 51 % de l'ensemble du parc, sont équipés de motorisations hybrides ou électriques pures. L'entreprise s'est équipée en conséquence, avec 22 stations de recharge sur site, d'une capacité de 22 kWh CA chacune. Ces installations ont produit 74 152 kWh de recharge, soit l'équivalent de 300 000 km. Au Royaume-Uni, les sites disposent désormais de 34 bornes de recharge réparties entre Stevenage, Bristol et Bolton, et de nouvelles stations sont prévues dans le cadre des futurs projets de développement de ces sites.

Electric vehicle charging points were installed at UK sites.

Cet essor des véhicules électriques s'inscrit dans notre nouvelle politique de transports, qui vise à limiter les émissions de carbone dues aux déplacements professionnels en privilégiant par exemple le rail plutôt que l'avion. D'autres mesures, au niveau national, complètent ce dispositif : en Italie par exemple, MBDA a encouragé tout au long de l'année 2023 les mobilités durables pour les trajets domicile - travail, tandis qu'en France, MBDA a mis en place un service de navettes entre ses sites afin de réduire les émissions de carbone de son parc de véhicules de location. —



L'installation d'une nouvelle centrale à Selles-Saint-Denis sécurise la production d'eau glacée tout en générant des économies d'énergie significatives.

Réfrigération : installation d'une plate-forme énergétique nouvelle génération



La nouvelle centrale a réduit la consommation énergétique de 30 %, soit 140 teqCO₂ par an.

Mise en service en 2023, la nouvelle centrale installée à Selles-Saint-Denis a amélioré significativement l'efficacité énergétique du site en centralisant en un seul point toute la production d'eau glacée.

La centrale est désormais dotée de deux nouveaux groupes d'eau glacée (1600 kW), d'une pompe à chaleur air/eau (350 kW) extérieure et d'une pompe à chaleur eau/eau (900 kW) intérieure. Les deux groupes sont modulés par des variateurs de vitesse, et contrôlés au moyen d'un système de gestion intelligent qui optimise leur consommation énergétique. De plus, cette installation fonctionne avec la dernière génération de fluides

réfrigérants de type HFO (hydrofluoroléfines), caractérisés par leur haute efficacité énergétique et leur faible potentiel de réchauffement global, et donc particulièrement avantageux du point de vue environnemental.

Cette mise à niveau marque une avancée significative par rapport au système antérieur, dans lequel chacun des six bâtiments du site devait gérer sa propre production d'eau glacée. La baisse du nombre de groupes réduit la quantité nécessaire de fluide réfrigérant, et facilite les opérations de maintenance. Ces nouveaux équipements permettent d'économiser 30 % d'énergie, soit 140 teqCO₂ par an.

RÉCUPÉRATION DE CHALEUR

Le nouveau système présente un autre avantage majeur : la chaleur générée par la production de froid est récupérée pour être entièrement envoyée dans le réseau de chauffage du site de Selles-Saint-Denis. Ces transferts ont d'ores et déjà permis d'importantes réductions de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂, en raccourcissant de trois mois pleins le délai de mise en chauffe de la chaufferie.

>2 600

Nombre de recrutements réalisés en 2023, avec l'objectif d'égaliser ce nombre en 2024

90 %

Pourcentage des effectifs de MBDA bénéficiant d'un plan de développement des compétences, avec un objectif de 100 % pour l'année prochaine.

23 %

Part des femmes dans nos effectifs, avec un objectif de 30 % à tous les niveaux de notre organisation à l'horizon 2030.

Social

Au travers d'initiatives prises par ses différents établissements MBDA façonne un environnement de travail attractif et sûr, propice au développement de ses collaborateurs comme au dynamisme des territoires.



05

Garantir des conditions de travail optimales

POURQUOI ?

La santé, la sécurité et le bien-être des équipes sont une priorité absolue pour MBDA. Nous voulons offrir les meilleures conditions de travail possibles et assurer le bien-être de tous : nos collaborateurs, visiteurs et prestataires de services.

COMMENT ?

- ✦ **Maintenir le nombre de déclarations d'accidents** en dessous de 2 pour 1 000 collaborateurs
- ✦ **Renforcer les audits et les inspections** sur tous les sites
- ✦ **Enrichir les données sur la sécurité au travail** grâce à un suivi plus détaillé des KPI
- ✦ **Diffuser la culture de la sécurité au travail** grâce à des campagnes de communication sur un mode de vie sain et à une formation aux premiers secours

INDICATEURS CLÉS DE SÉCURITÉ

Diminution de 46 % du nombre d'accidents au niveau du Groupe avec arrêt de travail de plus de trois jours, en moyenne sur 3 ans, par rapport à 2019.

En 2023 :

- 1,58 taux d'accident à signaler
- 0 accident mortel
- 0 accident pyrotechnique



CAMPAGNE DE SÉCURITÉ

À l'aide d'un mannequin de démonstration prénommé Marvin, le site Bayern-Chemie de MBDA en Allemagne a mené une campagne interne d'information consacrée aux équipements de protection individuels.

INITIATIVES

GROUPE

Déploiement d'un module en ligne consacré à la santé et la sécurité au travail pour tout nouvel arrivant, afin de les sensibiliser à ces thématiques.—

ROYAUME-UNI

Les équipes de santé au travail de MBDA au Royaume-Uni ont mené 34 campagnes sur le bien-être en 2023, afin de fournir plus de services dans tous les domaines de la santé au travail.—

ALLEMAGNE ET FRANCE

En Allemagne et en France, MBDA a dispensé une série de formations pratiques consacrées à la manipulation de substances dangereuses (diisocyanates), conformément à la nouvelle réglementation en vigueur sur leurs sites.—

MBDA, reconnu comme employeur de référence partout où il est implanté.

Le bien-être des salariés au-delà du poste de travail



_LaufCampus est l'une des 14 sections sportives de MBDA en Allemagne.

Pour MBDA, le bien-être au travail est un facteur déterminant de la santé et de l'engagement de ses collaborateurs : c'est aussi un facteur favorisant la rétention des talents.

Nous sommes fiers des distinctions obtenues : en Allemagne et au Royaume-Uni, MBDA a intégré en 2023 le palmarès « Best Places to Work », et en France, MBDA a été certifiée « Top Employer » pour la neuvième année consécutive. En Italie, l'engagement de MBDA a abouti en décembre 2023 à la signature par tous les acteurs concernés d'un avenant à l'accord d'entreprise, spécifiquement consacré au bien-être au travail.

Le bien-être au travail, c'est aussi prendre soin de la santé des collaborateurs. En Allemagne, MBDA leur met le pied à l'étrier avec le LaufCampus (École de la Course), qui propose aux salariés des entraînements à la course de fond encadrés par Karl Bebendorf, ancien athlète olympique et désormais coach.

En France, MBDA encourage ses employés à pratiquer la marche active, grâce à l'application mobile ludique Kiplin, tandis qu'au Royaume-Uni, MBDA a installé des tables de ping-pong sur le site de Stevenage, afin d'offrir aux équipes des moments de détente.

Le bien-être au travail implique naturellement d'être attentifs aux besoins de chacun. Au Royaume-Uni, MBDA a conclu un partenariat avec Hey Girls, une entreprise à vocation sociale, pour mettre des produits d'hygiène féminine à disposition des collaboratrices : l'entreprise a en outre créé plusieurs espaces « Luna » sur les sites de Stevenage, Bolton et Bristol afin que les femmes aient la possibilité de tirer leur lait en toute intimité.

Après 2 600 recrutements en 2023, MBDA vise le même nombre en 2024.

Une année marquée par des recrutements en augmentation



Accueil des visiteurs sur notre stand de recrutement au Salon du Bourget.

Pour accompagner notre croissance, nous avons mis en œuvre un plan de recrutement ambitieux pour attirer les ingénieurs, techniciens et fonctions de support, qui ont un rôle essentiel à jouer au service de la souveraineté et des capacités de défense de l'Europe.

La mobilisation passe par la présence de notre Groupe à de nombreux événements publics. En 2023, par exemple MBDA était présente au salon HER en Allemagne, consacré au recrutement de talents féminins, tandis qu'en France, MBDA a participé au célèbre Salon du Bourget. MBDA a multiplié sa présence à de nombreux salons de



« Nos collaborateurs sont fiers d'appartenir à la communauté de la défense, et d'apporter leur contribution aux capacités militaires décisives qui garantissent la sécurité des forces armées et des populations civiles. »

Gordon Pitman
Directeur des Ressources humaines du Groupe

recrutement, parfois spécifiques, comme en Italie avec un salon destiné à recruter des candidats en situation de handicap.

Au Royaume-Uni, MBDA a mis en place une série de dispositifs à l'intention des jeunes candidats, tels que l'apprentissage, des stages d'été ou d'observation, des contrats en alternance, des visites de sites, des stages d'étudiants ou de jeunes diplômés, ou a rejoint des programmes ciblant des profils spécifiques tels que « Robot Rumble » ou « Flying Start ».

Les nouveaux arrivants bénéficient d'un accueil inclusif et de formations dédiées. En 2023, nous avons inauguré auprès d'eux un nouveau pack digital de bienvenue, avec plus de neuf heures d'informations sur l'entreprise, son environnement et sa culture. —

06 Cultiver les compétences de demain

POURQUOI ?

L'attraction, la rétention et le développement des talents sont les clés de notre réussite, présente et future. En alimentant et en cultivant le potentiel de nos collaborateurs, nous sommes convaincus de contribuer tout à la fois à leur épanouissement et à la croissance durable de notre entreprise.

COMMENT ?

- ✦ **Élaborer un cadre des compétences au niveau du Groupe**
- ✦ **Améliorer la qualité de notre offre de formation**, en misant sur l'apprentissage hybride
- ✦ **Répertorier les offres de formation locales afin de partager les initiatives et de créer des synergies au sein du Groupe**
- ✦ **Développer des formats, des écosystèmes et des outils** d'apprentissage innovants et numériques
- ✦ **Augmenter la part de collaborateurs** ayant défini un plan de développement des compétences
- ✦ **Maintenir le pourcentage élevé de collaborateurs formés** chaque année (> 90 %)

L'ESSOR DES FORMATIONS NUMÉRIQUES

En 2023, MyLearningPath est désormais disponible dans l'ensemble du Groupe.

32 000

heures de formations en ligne suivies en 2023 (+ 300 % par rapport à 2021)

97 %

de salariés actifs sur la plateforme YouLearn

51

nouveaux parcours développés en 2023

INITIATIVES

FRANCE

En France, MBDA a inauguré son nouveau centre de formation MyLearningSpace. Avec 17 salles, il a été conçu pour faciliter le développement professionnel, et favoriser la montée en compétence. Deux nouveaux programmes d'e-learning ont été créés, l'un sur la propulsion et l'autre sur le missile antinavire Exocet, ainsi qu'un module de réalité virtuelle pour contrer le sexisme ordinaire. —

ROYAUME-UNI

En septembre 2023, le nombre d'apprentis et de jeunes diplômés inscrits dans les dispositifs destinés aux nouveaux arrivants était en hausse de 40 % par rapport à 2022. Plus de 90 % des participants ont été confirmés à l'issue de ce parcours. En 2023, 117 jeunes gens âgés de 14 à 18 ans ont acquis une première expérience professionnelle au sein de MBDA au Royaume-Uni. —

ITALY

En Italie, MBDA propose des programmes tout au long de la carrière de ses collaborateurs : 350 nouveaux arrivants ont suivi le programme d'intégration INCIPIT, et jeunes talents suivent un cursus pour approfondir leurs compétences. Les cadres dirigeants, bénéficient du programme Leading in New Complexity sur le leadership et un nouveau projet Leadership as a Conversation, destiné aux managers, est en cours de test. —

07 Favoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion

POURQUOI ?

Chez MBDA, nous sommes convaincus de l'importance de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), pour favoriser le développement de nos activités et de notre communauté

COMMENT ?

- ✦ En 2022, nous avons mis en place un comité de pilotage représentatif de toutes les composantes du Groupe afin de définir le cadre directeur de notre politique d'EDI
- ✦ En 2023, ce cadre directeur a été présenté à nos salariés lors d'événements
- ✦ Ce cadre EDI cherche à instaurer une culture d'entreprise et un environnement professionnel inclusifs et ouverts à tous
- ✦ Il précise des objectifs spécifiques en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes et d'inclusion des situations de handicap
- ✦ Toutes nos entités auront atteint ou dépassé les exigences réglementaires de représentation des personnes en situation de handicap d'ici à 2025
- ✦ Un plan d'action sera finalisé avant 2025 pour garantir l'égalité et poursuivre l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap



« La promotion de la diversité au sein de nos effectifs est une force pour notre entreprise : elle ouvre des perspectives nouvelles, et assure que l'apport de chacun a une vraie valeur. »

Giovanni Soccodato
Directeur des Ventes et du Développement d'affaires du Groupe,
Directeur général de MBDA Italie et Référent EDI du Groupe

INITIATIVES

FRANCE

Un nouveau module de formation a été lancé pour lutter contre les discriminations à l'encontre des personnes en situation de handicap, en mettant l'accent sur les handicaps dits « invisibles ». MBDA a également organisé sur ses sites français une « Journée Duo » visant l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap à travers la cohésion et la collaboration. —

ROYAUME-UNI

Publication du rapport annuel sur les Écarts de salaire liés à l'origine ethnique. Parmi les 91,6 % de l'effectif qui ont déclaré leur origine ethnique, 9,1 % se sont identifiés comme appartenant à un groupe ethnique autre que « blanc », un chiffre en hausse de 0,3 % par rapport à 2021. Le rapport indique par ailleurs une réduction des écarts des taux horaires de salaire pour la plupart des groupes, et une réduction des écarts des primes pour l'ensemble des effectifs. —

ITALIE

Afin de promouvoir la feuille de route EDI du Groupe et de cultiver un environnement professionnel plus inclusif, MBDA a organisé une Semaine Numérique de la Diversité sur ses différents sites en Italie, ainsi que des Journées Diversité et Recrutement ciblant spécifiquement les personnes en situation de handicap. —

08 Œuvrer pour l'égalité des sexes

POURQUOI ?

MBDA s'engage à mieux équilibrer la représentation des genres et à proposer un environnement professionnel propice à l'épanouissement des femmes à chaque étape de leur carrière.

COMMENT ?

- ✦ À l'échelle du Groupe, objectif de 30 % de femmes parmi nos effectifs à l'horizon 2030, y compris à des postes de cadre dirigeant
- ✦ Reporting annuel sur la part des femmes dans nos effectifs et sur l'avancement des initiatives
- ✦ Évaluation interne des progrès réalisés grâce au recrutement, au moyen d'enquêtes d'opinion et de collectes de retours d'expérience



_MBDA en Allemagne a participé pour la sixième fois à la conférence Frauen in Führung (Femmes et Leadership) en soutien aux femmes experts

INDICATEURS CLÉS D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

23 %
de femmes parmi nos effectifs

18 %
de femmes parmi nos cadres supérieurs

23,5 %
de femmes parmi nos nouvelles recrues

INITIATIVES

ALLEMAGNE

MBDA a organisé à Schrobenhausen le forum Inspiring Women, donnant à ses collaboratrices l'occasion de tisser et de densifier leurs réseaux au niveau du Groupe, d'échanger sur leur parcours professionnel et de construire un environnement de travail inclusif. Par ailleurs, la direction de MBDA en Allemagne a adopté un plan d'action EDI comprenant des mesures pour améliorer l'égalité femmes-hommes. —

FRANCE

Le lancement des premières sessions de formation et de sensibilisation aux comportements sexistes du quotidien et ces sessions ont été suivies par 2 159 salariés en 2023. —

ROYAUME-UNI

MBDA a rejoint le programme de mentorat Women in Defence UK, une initiative intersectorielle unique en son genre qui associe dix mentors et dix mentorées des sites britanniques de MBDA à d'autres mentors et mentorées de différentes entreprises partenaires du secteur de la défense, donnant de nouvelles perspectives et des rencontres avec d'autres organisations. —

Notre engagement social et associatif témoigne de l'importance que nous accordons au bien-être de nos communautés d'accueil et de notre implication dans la vie locale.

De l'entreprise à la communauté : action sociale et opérations caritatives

MBDA et ses collaborateurs soutiennent activement les communautés locales, notamment par leurs dons caritatifs et leur bénévolat dans la transmission de savoirs STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) aux jeunes générations.

À l'occasion de la Semaine de l'industrie qui s'est tenue en France, MBDA a collaboré avec l'association Elles Bougent, qui facilite l'accès des lycéennes aux filières d'ingénierie, lors d'une journée porte ouverte pour 12 élèves du Lycée Montesquieu du Plessis-Robinson. Outre-Manche, MBDA s'est associée à Code First Girls, une organisation à vocation sociale qui dispense des formations gratuites de codage auprès des femmes, et a recruté cinq talentueuses lauréates de leurs programmes.

À Schrobenhausen, les habitants ont découvert sous le sapin de Noël les vœux de personnes défavorisées exaucés par des salariés de MBDA.

En Italie, MBDA a accueilli une soixantaine d'étudiants d'écoles techniques pour leur permettre de découvrir les perspectives de carrière dans les domaines relevant des STEM. MBDA travaille également avec l'association Seniores, qui soutient les collaborateurs seniors et qui accorde des bourses d'études à des élèves qui se distinguent par leurs résultats scolaires.

VOLONTARIAT ET ACTION SOCIALE

Cette année, dans le restaurant d'entreprise de MBDA en Allemagne à Schrobenhausen, le sapin de Noël était décoré d'étoiles portant les souhaits de personnes défavorisées (enfants, jeunes ou familles touchées par des expériences dramatiques), que les employés ont pu choisir pour en exaucer un à titre personnel. Quant aux salariés britanniques de MBDA, ils ont été plus d'une centaine à offrir un total de 810 heures de travail bénévole, notamment pour entretenir des



_Accueil de collégiennes en partenariat avec l'association Elles Bougent.



_Le dîner caritatif annuel de MBDA au Royaume-Uni a récolté des fonds pour l'action associative

jardins partagés et pour apporter leur soutien à des vétérans des forces armées.

OPÉRATIONS DE MÉCÉNAT

En Allemagne, MBDA a fait des dons multiples à plusieurs œuvres d'intérêt général, telles que Naturkinderhaus Schrobenhausen (une école maternelle locale), Tafel Schrobenhausen (association d'aide alimentaire aux personnes défavorisées), Blickpunkt Familie (association de soutien aux familles et à la petite enfance) ou encore Paulihof (un centre hospitalier pour enfants traumatisés qui propose des thérapies assistées par l'animal). Lors du marché de Noël de l'entreprise, des tombolas et des ventes aux enchères ont réuni des fonds au profit d'associations locales.

Au Royaume-Uni, MBDA a versé plus de 400 000 £ à des associations, dont près de 250 000 £ collectées lors du dîner caritatif de l'entreprise. Celui-ci a été organisé au profit d'associations caritatives des forces armées, ou plus locales comme Bolton Hospice ou Help Bristol's Homeless. —



_En Italie, MBDA ouvre ses portes à une soixantaine d'élèves en écoles techniques

>150

Effectifs des sociétés nationales de MBDA impliqués dans nos programmes ESG, dont 15 ambassadeurs

94 %

Pourcentage des effectifs ayant suivi la formation au Code d'éthique

>100

Nombre de fournisseurs ayant reçu notre Charte pour une chaîne d'approvisionnement durable

Gouvernance

Notre gouvernance décrit la façon dont nous menons nos opérations et assurons l'intégrité de nos pratiques, conformément aux lois et règlements des pays dans lesquels nous sommes présents. Nous travaillons en étroite collaboration avec différentes parties prenantes tout au long de notre chaîne de valeur.

09

Associer l'ESG à la gouvernance de l'entreprise

POURQUOI ?

Chez MBDA, nous sommes convaincus qu'une stratégie ESG alignée sur la stratégie du Groupe constitue un levier de création de valeur à long terme. Celle-ci renforce la résilience de l'entreprise tout en assurant la conformité aux réglementations européennes et nationales.

COMMENT ?

En 2023, le Groupe s'est doté d'un département ESG chargé d'assurer le pilotage, la mise en œuvre et le suivi de sa stratégie ESG. Notre dispositif de gouvernance est complété par un Comité ESG composé de représentants de diverses fonctions au sein du Groupe.

- ✦ **Élaborer et piloter une stratégie ESG alignée sur la stratégie du Groupe**
- ✦ **Mettre en œuvre les initiatives ESG et suivre l'évolution des indicateurs clés**
- ✦ **Veiller à la conformité aux réglementations en matière d'ESG**
- ✦ **Promouvoir la culture de l'ESG au sein du Groupe**
- ✦ **Assurer une veille continue sur les thématiques ESG au bénéfice des différentes fonctions**



Notre première « semaine de l'ESG » s'est tenue en mars 2024 sur les l'ensemble des sites MBDA

INITIATIVES

GRUPE

Le **département ESG du Groupe** a été créé en septembre 2023, placésous la responsabilité du Secrétaire général du Groupe. —

GRUPE

Animés par des référents ESG dans chaque axe prioritaire, différents groupes de travail ont été mis en place pour apporter leur conseil, accompagner la mise en œuvre d'initiatives, et dresser des rapports sur les thématiques ESG.—

10

Ajouter les critères ESG dans la rémunération

POURQUOI ?

Dans la suite de notre Feuille de route ESG, nous avons introduit dans la rémunération de nos cadres dirigeants une composante liée aux résultats obtenus en matière d'ESG. Ces primes visent à favoriser les comportements positifs et à soutenir la transition vers une vision plus durable de notre entreprise. Régulièrement informées sur les thématiques ESG lors des réunions du Comité exécutif, nos équipes dirigeantes sont pleinement impliquées dans ce dispositif.

COMMENT ?

- ✦ **Des indicateurs clés relatifs aux émissions de carbone, à la sécurité au travail et à l'égalité femmes-hommes**, liés aux primes de long terme de tous les membres du Comité exécutif
- ✦ **Extension ultérieure des primes de résultat ESG** à d'autres catégories d'effectifs



MBDA en Italie — Rome — Nouvelle chambre CEM

CHIFFRE CLÉ

10

membres de l'équipe dirigeante de MBDA voient leurs primes de long terme partiellement déterminées par une composante ESG.



« En reliant la rémunération de nos cadres dirigeants à des indicateurs clés ESG, nous intégrons les priorités de l'ESG au cœur même de nos processus de prise de décision. »

Peter Bols
Directeur financier du Groupe

11 Garantir éthique et conformité

POURQUOI ?

Notre Code d'Éthique et nos politiques de lutte contre la corruption et le trafic d'influence guident nos actions et aident nos collaborateurs à agir avec intégrité.



INITIATIVES

GROUPE

Afin d'alimenter une culture ouverte et sûre du signalement, et de traiter sans délai tout manquement potentiel ou avéré à notre Code d'éthique, le Groupe MBDA a mis en place en décembre 2023 un dispositif interne d'alerte. —

GROUPE

Certification ISO 37001 obtenue par toutes nos sociétés nationales pour leurs systèmes de management anticorruption. —

GROUPE

94 % des nouvelles recrues de MBDA sont formées au respect du Code d'éthique en 2023. —

COMMENT ?

- ✦ **Notre Code d'Éthique** énonce les principes de conduite des affaires qui guident nos relations au quotidien
- ✦ **Le Comité d'éthique des affaires** encadre la mise en œuvre de ces politiques, et un Comité de pilotage de la conformité des exportations supervise les questions liées au contrôle des exportations
- ✦ **Notre programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence** et reflète les principes de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales
- ✦ **Nous nous conformons à toutes les lois anticorruption dans les pays où nous intervenons**, notamment la loi britannique de 2010 sur la corruption, le décret législatif italien 231/2001, et la loi française n° 2016-1691 (Sapin II)
- ✦ **Plusieurs canaux de signalement ont été** mis en place pour favoriser une culture de l'intégrité
- ✦ **Nous nous conformons à des lois strictes sur les exportations et utilisons des mesures de contrôle** pour ne pas livrer de produits ou technologies stratégiques à des pays ou personnes à risque pour la sécurité (terrorisme, détournement, prolifération, etc.).

12 S'approvisionner de manière durable

POURQUOI ?

Nous sommes convaincus que les valeurs et les pratiques de nos fournisseurs doivent être en adéquation avec les nôtres. MBDA s'engage à promouvoir l'éthique et la responsabilité auprès de ses partenaires et à développer des liens solides avec les petites et moyennes entreprises (PME).

« Nous nouons avec nos fournisseurs des relations fondées sur l'éthique, et nous collaborons étroitement avec eux pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement durable. »

Philippe Bethouart
Directeur des opérations du Groupe

HIGHLIGHTS

ROYAUME-UNI

Nous nous sommes associés à la Supply Chain Sustainability School, aux côtés de notre actionnaire BAE Systems, pour participer activement à la montée en compétences et en capacités de nos chaînes d'approvisionnement et de nos équipes. Nous serons ainsi mieux à même d'assurer la conformité aux cadres législatifs et réglementaires, d'évaluer notre empreinte environnementale et de veiller à l'impact social positif de nos activités. —

FRANCE

Une enquête menée auprès de plus de 200 PME a révélé un taux de satisfaction de 77 % parmi les fournisseurs de MBDA (+1 % par rapport à 2021). Pour prolonger cette enquête, nous avons organisé une journée d'échanges et de discussions sur ce thème. —

ROYAUME-UNI

Trente fournisseurs ont rempli un questionnaire de maturité ESG, et nous avons mis en place une formation consacrée à la durabilité dans la fonction achats. —

COMMENT ?

- ✦ **En 2023, nous avons rédigé notre Charte pour une chaîne d'approvisionnement durable, que nous avons communiquée** à plus d'une centaine de nos fournisseurs stratégiques.
- ✦ **Cette Charte** précise nos attentes vis-à-vis des fournisseurs en matière d'ESG.
- ✦ **En 2023, nous avons mené à bien un comparatif des plateformes de notation ESG** pour identifier le partenaire le mieux adapté à nos processus de diligence raisonnable.
- ✦ **En 2024, nous arrêterons le choix d'un prestataire externe** pour l'évaluation du degré de maturité ESG de nos fournisseurs.

À nos yeux, l'innovation vise d'abord à mieux comprendre nos clients et à anticiper leurs besoins.

L'innovation, notre cœur de métier

Notre stratégie d'innovation associe une démarche programmatique (structurée par les feuilles de route institutionnelles des produits et technologies) aux bonnes pratiques en vigueur dans le domaine de l'Open Innovation : nos collaborateurs bénéficient à la fois d'une grande latitude pour développer et tester des idées nouvelles, et de liens étroits avec nos partenaires externes, dont nos fournisseurs, notre réseau de PME et le monde de la recherche.

INITIATIVES DANS LE DOMAINE DES DONNÉES

L'IA et le traitement des données ouvrent à MBDA un large éventail d'applications, depuis la visualisation jusqu'à l'aide à la prise de décision. Au mois de février, MBDA a organisé une conférence rassemblant de nombreux spécialistes de ces questions.



En février, MBDA a organisé une conférence sur le thème de l'IA et des données



« L'innovation est fondamentale pour un Groupe comme MBDA. Nous saluons la créativité de nos ingénieurs, qui développent les solutions les plus adaptées aux besoins de nos clients. »

Guido Lami
Directeur des technologies et de la performance du Groupe

afin d'échanger sur le potentiel de de l'IA et des données dans le domaine des armes complexes.

La conférence MBDA consacrée à la « deuxième révolution quantique » a réuni nos experts et nos partenaires pour échanger sur les technologies quantiques émergentes, et leurs répercussions pour l'avenir de la défense. Ces rapprochements sont souvent précieux, comme l'illustre la collaboration entre MBDA et Aquark Technologies, une antenne de l'université de Southampton qui développe des solutions de portabilité et de miniaturisation pour la détection quantique.

Toujours sur le terrain du numérique, le « champ de bataille numérique » installé à Stevenage nous permet de tester nos systèmes d'armement dans un environnement virtuel avant de procéder aux essais réels, entraînant un gain de temps appréciable et une atténuation significative des risques. En 2023, MBDA a également reconduit son partenariat avec le Commandement de l'Espace français pour



l'exercice « AsterX », qui a fait appel à notre simulateur Space Warfare Battlelab.

RETOUR SUR UNE ANNÉE D'OPEN INNOVATION

En Allemagne, MBDA collabore avec HAT.tec, un concepteur de logiciels spécialisé dans l'intégration de l'homme et de solutions d'automatisation intelligente pour repousser les limites des plateformes sans pilote. En France, nous avons tissé un partenariat avec le développeur de solutions immersives Immersalis pour améliorer les performances humaines dans les processus de prise de décision ou dans des environnements complexes. MBDA travaille également avec E-Business Venture sur un projet de mesure et de visualisation à distance des conditions de stockage des munitions, au moyen d'une technologie d'ondes radio à longue portée.

En collaboration avec Leonardo et QinetiQ, MBDA au Royaume-Uni a récemment procédé au premier tir d'une arme laser à haute puissance sur des cibles aériennes, lors des essais du système DragonFire d'arme à énergie dirigée par laser.

Orchestrrike coordonne la collaboration et le partage d'informations entre missiles.

RÉCOMPENSER LES SUCCÈS

Au mois de septembre dernier, l'édition 2023 des MBDA Innovation Awards a permis de saluer les nouvelles technologies développées au sein du Groupe et de découvrir plus de 250 projets issus de toutes nos filiales, auxquels ont contribué plus de 1500 collaborateurs — soit près de 10 % de nos effectifs. Parmi les projets récompensés : des travaux sur une nouvelle génération de radômes pour les applications de défense, une technologie infrarouge de protection des pilotes d'hélicoptère, et des avancées dans le domaine de la détection de cibles.

Présentée au mois de juin à l'occasion du Salon du Bourget en France, la solution Orchestrrike offre un exemple concret de technologie née d'une candidature aux Innovation Awards, aujourd'hui proposée à nos clients : ce système permet de coordonner des missiles et des véhicules aériens sans pilote, et de les intégrer dans un essaim afin de dominer les défenses aériennes — toujours sous le contrôle d'un opérateur humain.

Annexe technique

Informations complémentaires
relatives aux politiques et au reporting
du Groupe, ainsi qu'à leurs
évolutions conformément à la
directive européenne CSRD.

SOMMAIRE

.1 – Introduction	p.53
.2 – Gouvernance ESG ESRS 1 – ESRS 2	p.53
.3 – Énergie, biodiversité et risques chimiques ESRS E1 – ESRS E2 – ESRS E4	p.53
.4 – Santé et sécurité au travail et cybersécurité ESRS S1	p.54
.5 – Bien-être au travail et chaîne d'approvisionnement ESRS S1 – ESRS S2	p.55
.6 – Éthique et conformité ESRS G1	p.58

TABLEAU DE CORRESPONDANCES DES ESRS (EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS)

Normes transversales	Environnement	Social	Gouvernance
ESRS 1 – Exigences générales	E1 – Changement climatique	S1 – Effectifs de l'entreprise	G1 – Conduite des affaires
ESRS 2 – Informations générales à publier	E2 – Pollution	S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	
	E3 – Ressources aquatiques et marines	S3 – Communautés touchées	
	E4 – Biodiversité et écosystèmes	S4 – Consommateurs et utilisateurs finals	
	E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire		

2. GOUVERNANCE ESG

a. Comité ESG

Un Comité ESG a été mis en place afin d'assurer la mise en œuvre, le suivi et la cohérence de la stratégie ESG du Groupe. Le Comité ESG rassemble des représentants de chacune des entités nationales et des fonctions du Groupe concernées par les thématiques d'ESG.

b. Principes de gestion des risques ESRS 1, ESRS 2

Au sein de MBDA, les risques sont gérés par le biais d'un système de Gestion des Risques d'Entreprise (ERM, Enterprise Risk Management). Ce système est conçu pour donner au PDG, au Comité de gestion et aux actionnaires toute assurance raisonnable que les objectifs suivants seront atteints :

- Appliquer dans l'ensemble du Groupe un processus unique et constant d'évaluation et d'atténuation des risques ;
- Garantir la transparence de l'exposition de MBDA aux risques par des dispositifs systématiques de reporting et de suivi ;
- Tenir le Comité exécutif informé des risques principaux, des risques transversaux et des plans de réduction des risques ;
- Faciliter la réalisation des objectifs opérationnels et financiers ;
- Veiller à ce que l'attribution des responsabilités relatives aux risques et aux plans de réduction des risques soit en cohérence avec les principes organisationnels de MBDA ;
- Assurer la conformité aux cadres législatifs et réglementaires en vigueur, et au modèle de gouvernance de l'entreprise.

Si la gestion du risque implique l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et l'atténuation préventives des risques susceptibles de nuire aux objectifs ou aux activités du Groupe, la gestion de crise traite les

1. INTRODUCTION

En complément du rapport, cette annexe technique présente des informations supplémentaires relatives aux politiques et processus du Groupe dans les domaines liés à la durabilité. Plus spécifiquement, cette annexe est conçue pour mettre en lumière les correspondances entre les politiques du Groupe et les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS, European Sustainability Reporting Standards) qui elles-mêmes sont au cœur de la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive) entrée en vigueur en 2023. Ce document vise donc à établir une ligne de référence permettant de mieux suivre l'évolution du reporting de durabilité du Groupe et sa conformité à la directive CSRD.

Les correspondances avec les normes ESRS sont données dans le texte, et les politiques, documents et concepts clés sont mis en évidence.

occurrences avérées d'incidents pouvant entraîner des répercussions majeures pour l'entreprise. La fonction de gestion de crise est intégrée à la fonction de gestion du risque au niveau du Groupe.

Le traitement opérationnel des risques s'effectue dans le cadre du processus de continuité des activités. En situation de crise, le déclenchement du plan de continuité des activités doit permettre une reprise aussi prompt que possible de l'activité normale de l'entreprise.

Les équipes d'audit interne procèdent régulièrement à des audits de risques au sein de l'entreprise, afin d'identifier les domaines d'activité potentiellement exposés à des pertes financières, des dommages réputationnels ou à d'autres risques. Ces audits sont menés afin d'assurer le Comité d'audit que les risques sont effectivement et efficacement gérés.

Le Programme d'efficacité des contrôles financiers examine et teste l'environnement de contrôle financier interne de MBDA afin de procurer au Comité d'audit une assurance indépendante sur l'exactitude et l'efficacité des contrôles financiers.

3. ÉNERGIE, BIODIVERSITÉ ET RISQUES CHIMIQUES

a. Énergie et gestion des émissions de carbone ESRS E1

Le Groupe s'est doté d'une ambitieuse feuille de route vers zéro émission nette de carbone à l'horizon 2050, qui détaille la trajectoire à suivre pour atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre. Cette Feuille de route s'articule autour de quatre piliers :

- Décarbonation de la consommation énergétique par le recours aux énergies renouvelables ;
- Suivi et optimisation de l'efficacité énergétique ;

- Suivi et optimisation des émissions de carbone afin de minimiser l'empreinte environnementale du Groupe
- Développement des puits de carbone

La Feuille de route est complétée par une série de politiques élaborées au niveau des sociétés nationales. À titre d'exemple, MBDA Royaume-Uni a mis en place une politique de Gestion de l'énergie et des émissions de carbone afin d'encadrer la consommation d'électricité et de gaz naturel de ses sites. MBDA France a dressé quant à elle à un inventaire exhaustif des émissions annuelles de gaz à effet de serre générées par ses activités, afin d'en identifier les principales sources et d'élaborer sur cette base un plan de réduction des émissions ; le rapport consécutif à cet inventaire a été publié sur le site de l'ADEME.

b. Risques chimiques ESRS E2

Le règlement européen concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH, Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals), est conçu pour préserver la santé humaine et l'environnement des risques posés par certaines substances chimiques. MBDA a mis en place un protocole de gestion des risques REACH dans ses produits, qui s'applique à ses entités nationales en France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni. Ce protocole précise les réponses à apporter aux questions des consommateurs et les informations à communiquer aux consommateurs en cas de présence avérée de substances extrêmement préoccupantes (SVHC, Substance of Very High Concern) dans les produits de MBDA.

c. Gestion de l'environnement et de la biodiversité ESRS E4

La Politique environnementale du Groupe MBDA se veut une référence partagée pour l'amélioration continue des performances de l'entreprise en matière environnementale. Les principes énoncés dans cette

Politique s'appliquent à l'ensemble des infrastructures, des opérations et des produits de MBDA et de ses sociétés affiliées. Leur mise en œuvre peut cependant varier en fonction de l'échelle et de la nature des opérations concernées, des exigences réglementaires localement en vigueur et des impératifs de ses clients.

Douze sites du Groupe sont certifiés ISO 14001 pour leurs systèmes de management environnemental (SME). Cette norme recouvre des thématiques telles que l'emploi des ressources, la gestion des déchets, le suivi des performances environnementales ou l'implication des parties prenantes dans la tenue des engagements environnementaux. Respectueuse de la norme ISO 14001, MBDA peut garantir et justifier les mesures adoptées pour minimiser son empreinte environnementale, pour se conformer aux exigences réglementaires pertinentes, et pour atteindre ses objectifs environnementaux.

Afin de faciliter l'intégration du management de l'énergie dans les programmes du Groupe relatifs à l'amélioration de la qualité et à la gestion environnementale, MBDA au Royaume-Uni a obtenu une certification ISO 50001. La norme ISO 50001 présente un cadre d'exigences pour l'élaboration de politiques d'efficacité énergétique et la détermination des objectifs associés, ainsi que pour la mobilisation des données dans les prises de décision pertinentes, la mesure des résultats, la revue des politiques, et l'amélioration continue du management de l'énergie.

4. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET CYBERSÉCURITÉ

a. Santé et sécurité des salariés ESRS S1

La santé, la sécurité et le bien-être au travail constituent les priorités fondamentales de tous les sites du

Groupe. Afin de garantir un environnement sûr à l'ensemble de nos collaborateurs, des visiteurs et des prestataires, 11 sites de MBDA bénéficient d'une certification ISO 45001. La norme ISO 45001 est une norme internationale qui spécifie les exigences d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST) ; elle fournit aux organisations un cadre de gestion des risques et d'amélioration des performances en matière de S&ST. Cette certification témoigne du travail effectué sur nos sites dans la gestion et l'atténuation des risques relatifs à la santé physique et mentale, dans la mise en œuvre des études préalables, tests, processus de fabrication des équipements et processus d'intégration de missiles et de systèmes d'armes, ainsi que dans la fourniture de services support à nos clients.

À titre d'illustration des politiques menées par nos sociétés nationales, MBDA France s'est dotée d'un Manuel hygiène, sécurité et environnement (HSE) qui décrit l'ensemble des processus du système de management destinés à assurer la conformité externe (c.-à-d. réglementaire) et interne en matière de santé et de sécurité au travail.

b. Cybersécurité

La sécurité de l'information et des systèmes de technologies opérationnelles représente un risque significatif pour l'ensemble du secteur de la défense et de l'armement, et le maintien d'un système efficace et robuste de gestion du risque cyber pour l'ensemble du Groupe est donc une priorité critique. Nos politiques et procédures de cybersécurité visent non seulement à protéger nos réseaux, mais également à garantir que des procédures appropriées sont prévues pour l'amélioration continue, le suivi et la cyber récupération.

Ces travaux sont coordonnés par le Comité cyber du Groupe, qui est directement rattaché au Comité exécutif. Les Comités cyber des sociétés nationales sont

rattachés quant à eux à leurs Comités Directeurs nationaux respectifs.

La trajectoire décrite dans notre feuille de route prévoit d'aligner l'ensemble des entités nationales sur une stratégie commune de centres d'opérations de sécurité BMS, afin que toutes bénéficient du même niveau de cybersécurité, de protection et de couverture des risques. Certaines sociétés nationales envisagent ou mettent déjà en œuvre l'étape suivante de cette stratégie, à savoir un CERT à même de couvrir un plus large spectre de veille et de réaction.

Les certifications pertinentes dans ce domaine sont la norme ISO 270001, portant sur la sécurité des systèmes d'information, et Cyber Essentials Plus. MBDA au Royaume-Uni bénéficie actuellement de ces deux certifications, et d'autres sociétés nationales travaillent à leur obtention.

5. EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE ET CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

a. Conditions de travail ESRS S1

Un environnement de travail durable favorise les comportements responsables, et alimente une culture d'entreprise marquée par l'implication des collaborateurs, la transparence de l'information, des modalités de travail respectueuses, un esprit collaboratif et un engagement fort des dirigeants. Des politiques d'emploi clairement définies au niveau du Groupe comme au niveau local forment le socle de cet environnement.

En France, MBDA a rédigé une **Charte du recrutement** qui dresse la liste des valeurs auxquelles les candidats à l'embauche doivent adhérer : esprit d'équipe, passion et professionnalisme, engagement et satisfaction client, intégrité et respect, et enfin adaptabilité et innovation.

La croissance continue de toute organisation implique que ses collaborateurs aient accès aux compétences et aux savoirs requis pour s'acquitter de leur rôle actuel, mais aussi pour accompagner le développement futur de l'entreprise. MBDA offre à chacun de ses salariés la possibilité de prendre en main son propre parcours professionnel, grâce à un choix diversifié de mobilités, d'orientations de carrière, de formations et de diplômes.

Le Groupe MBDA a également créé la « **Missile Systems University** » afin d'approfondir encore les compétences clés de ses ingénieurs, techniciens, spécialistes, partenaires et clients. Elle propose divers types de formations déclinés dans des parcours d'apprentissage adaptables : des formations simples ou diplômantes, des doctorats, et de nombreuses opportunités ouvertes aux étudiants de prendre part aux activités de R&D et aux différents projets menés dans les sites européens de MBDA.

Les politiques salariales de MBDA sont élaborées localement après négociation avec les acteurs concernés. Ces politiques visent à poser des cadres équitables de rémunération, à attirer et retenir les talents, à déterminer les primes de résultat et à instaurer un climat de confiance entre employeur et salariés. Les structures de rémunération sont conçues de manière à équilibrer pertinemment leurs composantes fixes et variables, depuis les salaires mensuels jusqu'aux primes d'ancienneté en passant par les primes de fin d'année.

À l'instar de MBDA en France, certaines sociétés nationales mettent en place des dispositifs d'épargne salariale permettant aux employés d'affecter une partie de leur salaire brut à un plan de retraite ou à d'autres objectifs de long terme. Les salariés bénéficient par ailleurs d'une assurance santé dont les modalités sont établies au niveau local.

b. Dialogue social ESRS S1

MBDA est activement à l'écoute de ses salariés, et tient à leur implication dans les instances de gouvernance afin de garantir les conditions de leur épanouissement et d'asseoir les fondations d'une entreprise saine et durable. Dans le respect des réglementations nationales, nous cultivons des relations étroites avec les organisations syndicales dans tous nos pays d'implantation.

L'Enquête de Satisfaction des Employés (EOS **Employee Opinion Survey**) que nous menons tous les deux ans est un outil efficace pour recueillir l'avis de nos salariés, afin d'intégrer ces retours d'expérience dans l'élaboration de plans d'action concrets. L'édition 2021 de l'enquête a connu un taux de participation remarquablement élevé, et les réponses collectées ont jeté les bases du plan d'action 2022, que nous avons partagé avec l'ensemble des effectifs et des organisations syndicales avant son application dans chacune des Directions du Groupe.

Afin de fluidifier les échanges d'informations entre la direction et les représentants du personnel, MBDA a mis en place un Comité d'Entreprise Européen (CEE). Le CEE offre aux représentants du personnel un forum pour exprimer leurs points de vue sur l'actualité du Groupe et sur toute décision majeure au niveau européen susceptible d'affecter l'emploi et les conditions de travail des salariés. Créée en 2022 conformément à la directive européenne 2009/38/EC, cette instance d'information et de consultation se réunit deux fois par an, et compte 26 membres : 18 représentants du personnel élus par les différentes sociétés nationales et 8 représentants de la Direction. Les réunions du CEE se veulent à la fois ouvertes et transparentes, afin que chacune des parties soit entendue et écoutée. Signé en 2021, le dernier accord quadriennal d'entreprise reflète de manière équilibrée les positions des salariés et de la Direction.

Des accords spécifiques peuvent également être signés au sein d'une division du Groupe. En témoigne la convention collective signée en 2022 par les représentants des salariés de la branche métallurgie : ce texte régit la vie quotidienne de cette catégorie de travailleurs en fixant la durée du travail, les modalités d'organisation, la rémunération, les congés, les contrats et leurs conditions de suspension, la formation professionnelle, le dialogue social ou encore la représentativité syndicale.

MBDA France réexamine tous les trois ans son Accord Synapse. Cette périodicité permet à l'entreprise de recueillir sereinement les besoins des salariés, et de les incorporer dans un nouvel accord d'entreprise qui optimise l'environnement de travail. MBDA France fixe également les heures de travail attendues de ses collaborateurs sur chacun de ses sites, et leur rappelle par ailleurs leur droit à la déconnexion en dehors de ces plages horaires.

c. Égalité, diversité et inclusion (EDI) ESRS S1

Le cadre EDI du Groupe a été conçu pour formaliser une culture d'entreprise et un environnement de travail inclusifs et ouverts à tous. Ce cadre énonce des mesures claires visant à assurer le respect des principes d'égalité, de respect, de diversité et d'inclusivité dans la culture et l'environnement de MBDA et dans les milieux voisins ; il accorde une attention particulière aux questions relatives au genre et aux situations de handicap. Des supports de communication consacrés aux thématiques EDI ont été créés afin de promouvoir la diffusion de ces valeurs et mesures auprès de toutes les catégories de personnel de MBDA.

En décembre 2020, MBDA France a conclu avec quatre organisations syndicales représentatives un accord sur l'égalité et la mixité professionnelles qui couvre un large éventail de sujets, depuis la mixité professionnelle et l'articulation entre activité professionnelle et vie privée, jusqu'à l'égalité salariale et l'égalité des chances. La Commission mixité et égalité

professionnelle de MBDA France a publié en avril 2023 un rapport chiffré sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise afin de mieux appréhender la manière dont nos politiques, valeurs et engagements produisent des effets concrets dans notre environnement de travail.

Le programme ACCESS de MBDA France est spécifiquement orienté vers l'emploi et l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. Son action s'articule autour de quatre axes d'intervention :

- Maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- Recrutement de personnes en situation de handicap et aide à leur inclusion professionnelle ;
- Collaboration avec le secteur protégé et adapté ;
- Sensibilisation des effectifs au handicap et lutte contre les préjugés.

Ce programme est le résultat de plus de 15 années d'engagement de MBDA France en faveur du maintien dans l'emploi et de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. Grâce à une mobilisation constante et à des mesures efficaces, nous sommes fiers d'avoir dépassé en 2020 et 2021 le taux de 6 % de personnes en situation de handicap parmi nos effectifs.

Avec sa Charte du respect au travail, MBDA France réaffirme sans ambiguïté le caractère fondamental et intangible du respect dû à chacun. Le harcèlement et les discriminations ne sont tolérés sous aucune forme au sein de l'entreprise, et sont traités en conséquence le cas échéant.

Un dispositif de congés Transition parentalité a été créé en 2017 dans le cadre de l'Accord sur l'égalité et la mixité professionnelles, puis élargi conformément au nouvel accord d'entreprise 2021-2024. Au terme d'un congé maternité ou d'un congé parental, MBDA

offre à ses salariés femmes ou hommes la possibilité d'adapter souplement leur temps de travail : en leur proposant quatre jours de congés payés spécifiques, MBDA leur permet de travailler pendant un mois à 80 % de leur durée de travail contractuelle en conservant 100 % de leur rémunération.

d. Chaîne d'approvisionnement ESRS S2

Dans le cadre de la démarche ESG qu'il applique à l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe MBDA sollicite l'engagement de ses fournisseurs sur plusieurs thématiques essentielles et indissociables. La Charte pour une chaîne d'approvisionnement durable marque une première étape importante en ce sens : dans l'énoncé de ses ambitions, elle précise nos attentes vis-à-vis des fournisseurs actuels ou prospectifs, nos principaux points de vigilance en matière de durabilité, et le cheminement envisagé pour atteindre nos objectifs.

La Charte pour une chaîne d'approvisionnement durable aborde les points suivants :

- Lutte contre la corruption et le trafic d'influence
- Lutte contre le travail et l'exploitation des enfants, la servitude, le travail forcé, le travail obligatoire et le trafic d'êtres humains
- Application des contrôles aux échanges de nature stratégique
- Santé et sécurité au travail et environnement
- Matériaux de conflit
- Culture de la transparence et protection des lanceurs d'alerte
- Diversité et inclusion
- Salaires et heures supplémentaires
- Soutien aux communautés d'accueil
- Lutte contre les contrefaçons
- Modalités de paiement, acquittement de l'impôt et exactitude des données

Notre Procédure pour une chaîne d'approvisionnement éthique détaille la démarche à suivre pour approuver un fournisseur ou le maintenir dans notre panel. Les évaluations de risque appropriées doivent être menées à bien avant de souscrire tout engagement auprès d'un fournisseur, afin de veiller à ce que MBDA ne collabore avec aucune entreprise qui fasse l'objet de sanctions, qui contrevienne à la loi ou qui ne se conforme pas aux politiques du Groupe.

Des Évaluations éthiques des fournisseurs doivent pareillement être effectuées préalablement à tout échange d'informations (préaccord de confidentialité, demande de devis, etc.). Ces évaluations sont un prérequis des procédures pertinentes de sélection des fournisseurs ; elles doivent être achevées pour que l'accréditation d'un fournisseur passe de « présélectionné » (échanges d'information en cours) à « sélectionné » (négociations commerciales en cours). Les fournisseurs inclus dans notre panel sont régulièrement réévalués selon une périodicité convenue entre les parties, ou afin d'intégrer toute nouvelle information directe.

Les Conditions générales d'achat pour les fournisseurs de MBDA France, Italie, et Royaume-Uni s'appliquent à l'ensemble des fournisseurs du Groupe.

6. ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Le respect des exigences les plus élevées en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise est un facteur déterminant de notre réputation et de notre succès futur. MBDA s'engage à respecter rigoureusement les cadres législatifs en vigueur et à maintenir une éthique irréprochable dans tous ses pays d'implantation.

a. Code d'éthique ESRS G1

Tout collaborateur de MBDA doit agir conformément

au Code d'éthique de l'entreprise, document fondamental approuvé par le Comité exécutif du Groupe. Des politiques et procédures détaillées encadrent la mise en œuvre de ce Code à l'échelle du Groupe comme au niveau des sociétés nationales.

Les trois piliers essentiels du Code sont les suivants :

- Respecter les lois et réglementations ;
- S'engager à être intègre ;
- Demander conseil et exprimer ses préoccupations.

Ces principes ont été déclinés selon les quatre axes suivants :

- Conduire nos affaires
- Travailler ensemble
- Protéger les biens et l'information
- Être socialement responsables

Le Code comme les politiques et procédures associées sont régulièrement mis à jour. Leur application s'impose à toutes les entités du Groupe ainsi qu'à l'ensemble de ses effectifs, indépendamment de leur localisation ou de leur fonction, ainsi qu'aux coentreprises dont MBDA est actionnaire majoritaire.

b. Lutte contre la corruption et le trafic d'influence ESRS G1

MBDA rejette toute forme de corruption, quelles qu'en soient les circonstances ; qu'elle soit active ou passive et qu'elle implique des acteurs publics ou privés, le Groupe applique un principe de tolérance zéro en la matière. Notre Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence énonce les principes et engagements du Groupe relatifs à la prévention et à la détection de ces pratiques. Elle présente une liste de comportements prohibés, et détaille les mesures appropriées pour identifier les trafics d'influence et gérer le risque de corruption. Cette Politique s'applique à l'ensemble des filiales du Groupe et des sociétés sous son contrôle.

ACCREDIA, le système de management anti-corruption de MBDA, suit l'activité de plus de

14 000 collaborateurs. Le cabinet indépendant LRQA a certifié la conformité d'ACCREDIA à la norme internationale ISO 37001.

Il importe par ailleurs de se prémunir contre toute influence induite dérivée de cadeaux ou d'invitations. Notre Politique de cadeaux et invitations insiste sur la nécessité de s'assurer que les cadeaux ou invitations reçus ou offerts par des collaborateurs de MBDA dans le cadre de leurs fonctions n'influencent pas les décisions de leur bénéficiaire. Bien que les cadeaux et invitations soient une composante recevable des relations d'affaires, notre politique souligne le risque que ceux-ci soient perçus comme des faits de corruption et l'importance d'atténuer ce risque.

Enfin, MBDA veille à ce que ses activités de mécénat et de parrainage et les contributions financières associées respectent scrupuleusement ses principes de lutte contre la corruption. Le Groupe MBDA est présent dans de nombreux pays au travers de ses activités industrielles et des campagnes commerciales et projets qu'il mène à bien. Notre Politique de don et de parrainage détaille les procédures applicables à chaque étape de nos projets, depuis les premières prises de contact jusqu'à la phase d'exécution et l'ensemble des opérations en aval.

c. Conseillers commerciaux et conflits d'intérêts

Le recours à des intermédiaires est strictement régi par des procédures internes. Pleinement conscient des risques inhérents à ces configurations, le Groupe a pris la décision assumée, en cas de nécessité établie, de circonscrire leur intervention aux campagnes menées hors de nos nations d'origine et de la conditionner à un processus extrêmement rigoureux de validation. La Procédure relative aux conseillers commerciaux précise les contrôles de conformité et les vérifications à

appliquer afin de gérer le risque de corruption ou de trafic d'influence par des tiers, lorsque ceux-ci sont mandatés par MBDA dans le cadre de ses activités de prospection, de vente ou de marketing.

Des conflits d'intérêts peuvent survenir lorsque les intérêts personnels d'un individu vont à l'encontre des missions qui leur sont confiées par le Groupe. Notre Politique relative aux conflits d'intérêts détaille les procédures à suivre le cas échéant.

d. Canaux d'alerte et de signalement

MBDA s'est doté d'une plateforme spécifique de signalement nommée **Integrity Line**, et d'un système de management associé afin de protéger les lanceurs d'alerte, de promouvoir une culture d'ouverture et de transparence, et de traiter les incidents potentiels ou avérés aussi précocement que possible. La plateforme **Integrity Line** a vocation à recueillir les signalements suivants :

- Infractions au Code d'éthique, aux politiques et aux procédures MBDA ;
- Infractions à toute loi ou réglementation en vigueur ;
- Représailles à l'encontre des personnes effectuant des signalements sur la plateforme **Integrity Line** ;
- Tentatives de dissimulation de faits répréhensibles.

La plateforme **Integrity Line** est ouverte :

- aux salariés, apprentis, stagiaires et doctorants ;
- aux fournisseurs, clients, partenaires et travailleurs intérimaires ;
- à toute personne entretenant une relation professionnelle avec MBDA ;
- à toutes nos parties prenantes, quelle que soit leur localisation.

WWW.LINE.MBDA.COM

ABOUT THIS REPORT

MBDA places its sustainability commitments at the heart of its business model, and this report helps to better understand how these objectives are in line with the overall performance of the Group. This document presents the concrete actions of the Group.

MBDA is not required to publish sustainability information. However, conscious of the importance of these issues and its responsibilities towards them, MBDA has chosen to present this information to its stakeholders.

Published in June 2024, this sustainability report was written with the participation of all of the Group's National Companies (NatCos) and the contribution of its various departments.

CONTACT

Karen Pachot
Deputy Group General Secretary and Head of Group ESG
karen.pachot@mbda-systems.com

PHOTO CREDITS

© AVIGNONI Alessandro / MBDA (p.17), © DASTE Adrien / MBDA (p.33, p.46), © DESCHAMPS Sidonie / MBDA (p.8, p.12, p.36), © ENGEL Brigitte / MBDA (p.39), © GKN (p.36), © GUICHARDON Laurent / MBDA (p.4, p.9), © HANS Michel / MBDA (p.8, p.14), © HUBER Bernhard / MBDA (p.24), © iStock (p.15), © JAY / MBDA (cover), © LEMPIN Jérémy (p.48), © LUTANIE Daniel / MBDA, © MBDA (p.4, p.9, p.12, p.13, p.15, p.18, p.19, p.30, p.31, p.34, p.35, p.36, p.37, p.38, p.41, p.44, p.45, p.47, p.48, p.49), © NEUMEIER Sandra / MBDA (p.40), © petesphotography / iStock (p.15), © Unsplash (p.29), © WATBLED Frédéric / MBDA (p.42), © WURTZ Thierry / MBDA (p.8).

Graphic design, editorial and production
WordAppeal and Studio L'éclaireur

