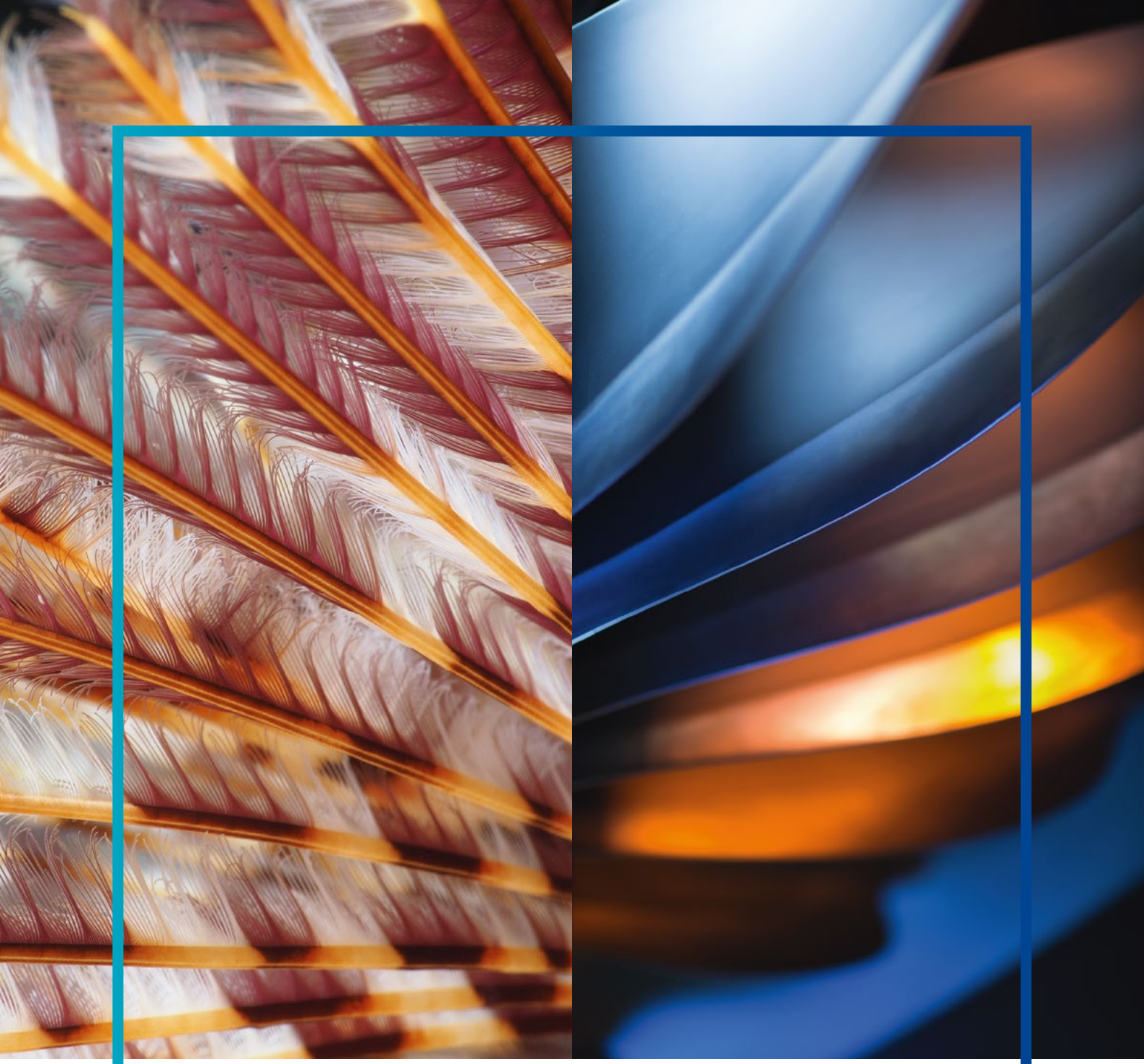


RAPPORT INTÉGRÉ 2021

SAFRAN

RAPPORT INTÉGRÉ

Safran en un clin d'œil 1
Éditorial 2
Profil du Groupe 4
Écosystème 10
Stratégie et modèle d'affaires 16
Gestion par les risques 36
Gouvernement d'entreprise 38
Indicateurs clés 46

Visuel de couverture :
« Mimésis, quand la nature inspire la technologie »,
images extraites du concours photo organisé
par Safran et l'agence Wipplay.

CHIFFRES CLÉS 2021

3e acteur aéronautique mondial hors avionneurs *

15 257 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)
– 7,5 % et – 5,4 % en organique
par rapport à 2020

1 805 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1)
+ 7,1 % et + 8,4 % en organique
par rapport à 2020

1 680 M€
CASH-FLOW LIBRE
+57 % par rapport à 2020

Notation de crédit
long terme :
BBB+ avec perspective stable (Standard & Poor's)

1 544 M€
DETTE NETTE

1 430 M€
DÉPENSES DE R&D
(y compris la part financée par les clients)

387 M€
INVESTISSEMENTS CORPORELS

NOS ACTIVITÉS

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

7 439 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)

1 342 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1)

18,0 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE (1)

ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE

6 325 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)

650 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1)

10,3 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE (1)

AIRCRAFT INTERIORS

1 475 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES (1)

-167 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (1)

-11,3 %
MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE (1)

76 765
COLLABORATEURS
(au 31 décembre 2021)

* Critère de classement : chiffre d'affaires - Source : Safran.
(1) En données ajustées. Voir dans le document d'enregistrement universel 2021, § 2.1.1, la table de passage du compte de résultat consolidé au compte de résultat en données ajustées et la nature des ajustements.

Message du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général

« Le modèle économique de Safran est ancré sur des bases solides et des positions de premier plan sur ses marchés. Safran rebondit après la crise sanitaire avec une croissance forte et rentable, à l'avant-garde de l'aviation durable. Le Conseil d'administration de Safran est pleinement conscient de l'importance stratégique de l'enjeu climatique et veillera, avec l'administrateur chargé du suivi des questions climatiques, au respect de la feuille de route du Groupe en la matière. »

ROSS McINNES
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2021 a été une année importante pour Safran, marquée par des progrès opérationnels significatifs et une meilleure performance financière. Dans un contexte de redressement du marché après un point bas atteint au 1er trimestre 2021, Safran a enregistré de solides performances en termes de marge et de trésorerie en 2021, dépassant les prévisions que nous nous étions fixées un an auparavant.
Les commandes commerciales se sont très bien tenues pour l'ensemble de nos activités et la dynamique enclenchée sur les ventes du Rafale à l'export a été excellente.

Ces résultats 2021 sont le reflet d'une année de transition avant la reprise attendue en 2022. Ils reflètent également la poursuite de l'exécution du plan d'adaptation qui a permis d'atténuer les répercussions économiques de la crise et d'abaisser le point d'équilibre opérationnel du Groupe, par l'optimisation de notre empreinte industrielle, l'ajustement de nos effectifs, les économies de nos coûts opérationnels et la maîtrise de nos investissements.
Malgré la crise, nous n'avons jamais cessé de nous projeter et d'investir fortement dans l'avenir pour maintenir notre position d'acteur de référence sur nos marchés.

À court terme, le principal défi est celui des nouvelles montées en cadence, portées par le retour de la croissance du trafic aérien, dans un contexte de tension sur la chaîne d'approvisionnement et sur le marché de l'emploi et de pénurie de certains composants et matières premières.
Après avoir ajusté nos effectifs pendant plus d'un an, les recrutements ont fortement repris à partir du 3e trimestre 2021.
Nous avons au total recruté 8000 personnes en 2021, notamment à l'international, et comptons recruter 12000 personnes par an sur les prochaines années, dont environ 3000 en France. C'est considérable !

« Grâce à l'engagement de ses salariés depuis le début de la crise Covid-19, Safran a fait la démonstration de son agilité, sa résilience et sa discipline. Le Groupe s'appuiera sur son excellence opérationnelle, notamment grâce à l'accélération de la digitalisation, ainsi que sur une organisation plus efficiente, pour accroître sa rentabilité et assurer la montée en cadence de la production et la croissance des activités de services. Nous accélérons nos investissements afin d'atteindre l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. »

OLIVIER ANDRIÈS
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Un autre défi, de plus long terme, est celui de la décarbonation de l'aviation, dans lequel nous sommes pleinement investis avec deux axes principaux. Le premier concerne les technologies pour atteindre l'objectif collectif de la filière de la neutralité carbone à horizon 2050.
Notre feuille de route est clairement définie, et nos travaux concernent notamment la propulsion ultra-optimisée pour les prochaines générations d'avions avec notre programme technologique RISE qui vise une réduction en 2035 de plus de 20% des émissions du moteur par rapport aux moteurs actuels les plus efficaces, ainsi qu'une compatibilité de 100% avec les carburants aériens durables et l'hydrogène.
Le second axe concerne le projet Bas Carbone lancé fin 2018, qui vise à réduire les émissions de CO_2 dans nos sites de production. Nous nous sommes ici aussi fixés un objectif ambitieux, les réduire de 30% d'ici 2025, et de 50% en 2030, conformément à la trajectoire 1,5 °C.

Le positionnement du Groupe en première monte et en après-vente lui permettra de bénéficier à plein de la reprise du trafic court moyen-courrier dont le niveau pré-crise devrait être retrouvé fin 2022.
Dans ce contexte, Safran a publié des objectifs financiers pour l'année 2022 qui reflètent notre confiance dans une forte reprise et montrent une croissance très significative de l'ensemble de nos indicateurs d'activités et d'investissements. Nous allons par ailleurs continuer à réinvestir le capital des activités cédées dans des acquisitions ciblées et complémentaires offrant un potentiel de croissance.

Ces objectifs financiers ne tiennent pas compte des impacts du conflit russo-ukrainien qui sont en cours d'évaluation. Les récentes sanctions décidées à l'encontre de la Russie par les autorités américaines et européennes s'appliquent à toutes les activités et tous les produits aéronautiques. Ainsi, en conformité avec ces décisions, Safran a suspendu jusqu'à nouvel ordre toutes les exportations et prestations de produits et services et a arrêté l'activité de ses co-entreprises industrielles en Russie.

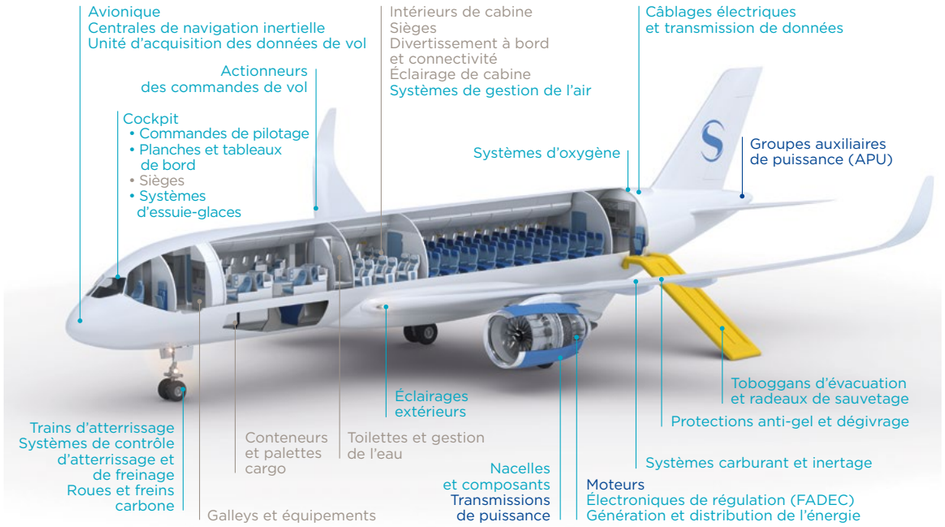
Dans ce contexte de tensions géopolitiques, le défi de rester maître de notre destin s'impose avec force et Safran a pour objectif de continuer à renforcer et protéger ses technologies souveraines, dans la défense et le spatial bien sûr, mais aussi chez ses fournisseurs stratégiques.

À plus long terme, Safran est bien positionné pour profiter de la dynamique de croissance du marché aéronautique grâce à ses positions de premier plan, son portefeuille technologique unique, l'excellence de sa performance opérationnelle, l'engagement de ses talents et à sa position financière solide.

Merci de votre fidélité et bonne lecture !
Ross McInnes et Olivier Andriès

Safran : une offre complète

Présent sur l'ensemble des composants d'un aéronef, Safran œuvre pour bâtir l'avenir de l'aéronautique mondiale et pour être le partenaire de choix des avionneurs et des compagnies aériennes.



Les produits de Safran possèdent des caractéristiques communes qui participent à la résilience de son modèle d'affaires : un positionnement de fournisseur de rang 1 des avionneurs et des compagnies aériennes, un fort contenu technologique et des positions de leader sur ses principaux segments d'activité.

Motoriste complet (1), Safran fabrique pour le compte des avionneurs des moteurs d'avions commerciaux, d'avions militaires, d'avions de transport régional, d'avions d'affaires et d'hélicoptères. Afin de gagner en efficacité économique et de partager leurs risques, les motoristes développent souvent leurs programmes en partenariat. Safran a principalement noué, depuis les années 1970, un partenariat avec GE dans le cadre de CFM International, co-entreprise à 50/50 développant les moteurs CFM56® et LEAP®, partenariat renouvelé jusqu'en 2050. Safran facilite également l'accès à l'espace au travers de sa participation à hauteur de 50% dans la co-entreprise ArianeGroup, maître d'œuvre des lanceurs Ariane 5 et Ariane 6.

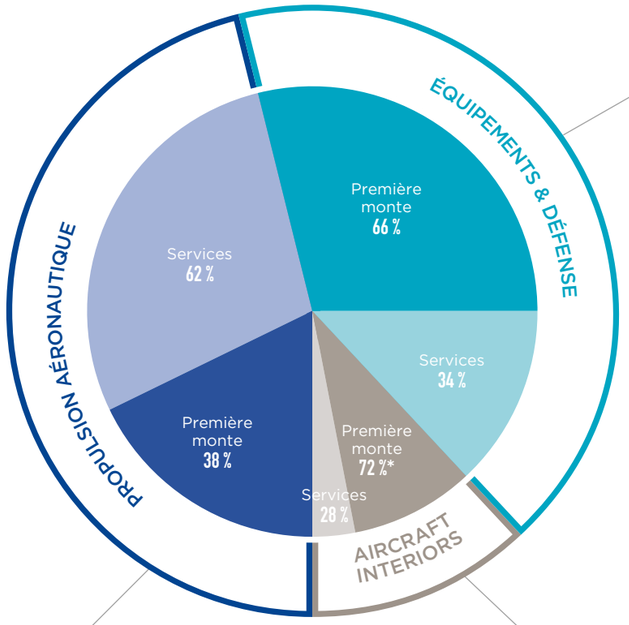
Safran propose une large offre **d'équipements aéronautiques** avec les systèmes d'atterrissage et de freinage, les nacelles, la chaîne électrique et l'ingénierie associée. **Aerosystems :** Safran est l'un des leaders mondiaux des systèmes aéronautiques permettant d'assurer les fonctions essentielles des aéronefs et leur sécurité : systèmes de sécurité (toboggans, masques oxygène, etc.) ; systèmes pour cockpit ; systèmes de gestion des fluides (circuits carburant, pneumatiques, hydrauliques). **Défense :** Safran fournit une offre en optronique, en avionique, en navigation, en drones tactiques, en électronique et en logiciels critiques pour les marchés civils et de défense.

Avec pour mission d'assurer la sécurité des passagers tout en leur assurant un confort optimal, Safran développe des intérieurs de cabine (coffres à bagages, toilettes, équipements de cuisine et de service à bord, etc.), des sièges passagers et équipages, des systèmes de gestion des déchets et de distribution d'eau potable, des systèmes de divertissement à bord (RAVE™), et une offre de reconfiguration d'intérieurs d'appareils commerciaux. L'activité intérieurs d'avions s'adresse à une clientèle qui intègre, au-delà des avionneurs (modèle dit « SFE (2) »), les compagnies aériennes (modèle dit « BFE (3) »).

(1) Un motoriste complet est présent sur toutes les parties du moteur et sur tous les segments de marché de la propulsion.
(2) « SFE » (*Supplier Furnished Equipment*) : les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par l'avionneur.
(3) « BFE » (*Buyer Furnished Equipment*) : les caractéristiques des équipements sont définies et achetées par la compagnie aérienne.

DES POSITIONS DE LEADER SUR SES PRINCIPAUX SEGMENTS D'ACTIVITÉS (source : Safran)

Répartition par activité du chiffre d'affaires ajusté 2021



41 %
6,3 Mds€
36 847
COLLABORATEURS

N°1 MONDIAL
- trains d'atterrissage
- roues et freins carbone (avions civils de plus de 100 places)
- câblage aéronautique
- toboggans d'évacuation

N°2 MONDIAL
- systèmes d'oxygène
- nacelles et transmissions de puissance

N°1 EUROPE
- navigation et optronique

49 %
7,4 Mds€
23 865
COLLABORATEURS

Aviation civile 64 %
Aviation militaire 20 %
Turbines d'hélicoptères civiles et militaires 16 %

N°1 MONDIAL
sur les moteurs d'avions civils court et moyen-courrier (au travers de CFM, co-entreprise en partenariat avec GE)

N°1 MONDIAL
sur les turbines d'hélicoptères

POSITIONS FORTES
dans les programmes militaires (combat et transport) européens

10 %
1,5 Md€
13 703
COLLABORATEURS
* incluant les activités de réaménagement (retrofit)

N°1 MONDIAL
dans les intérieurs de cabine (principalement SFE (2))

N°2 MONDIAL
dans les sièges (BFE (3)) avec une présence forte sur les sièges de classe affaires

Un acteur mondial de premier plan

Depuis sa création en 2005, Safran s'est largement internationalisé avec environ 76 800 collaborateurs répartis dans 27 pays.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EFFECTIFS ET DES ÉTABLISSEMENTS À FIN 2021[1]

Pourcentage des effectifs
% Poids des effectifs dans les effectifs totaux du Groupe

Nombre d'établissements [2]

Activités de R&D et de production

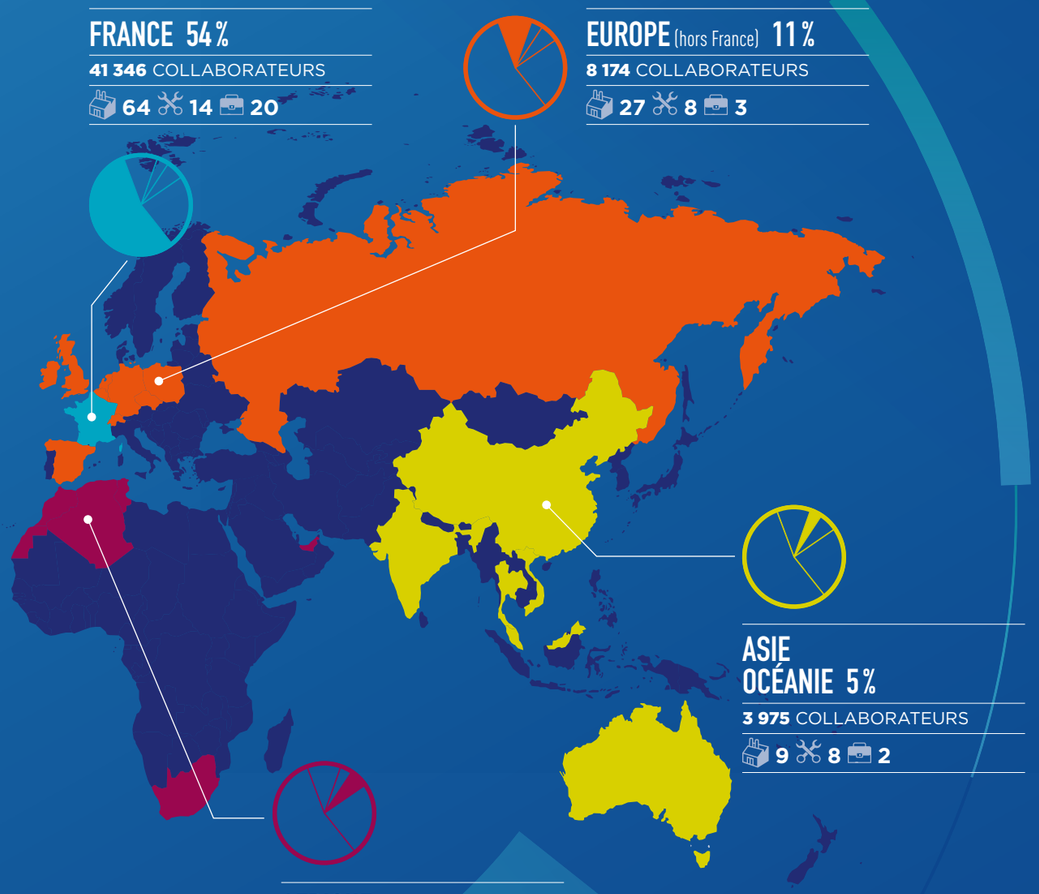
Activités de services et de maintenance

Activités commerciales et administratives

(1) Illustration des pays d'implantation des sites des sociétés consolidées de Safran au 31/12/2021. Suite aux sanctions décidées à l'encontre de la Russie par les autorités américaines et européennes, Safran a suspendu jusqu'à nouvel ordre toutes les exportations et prestations de services et a arrêté l'activité de ses co-entreprises industrielles en Russie.
(2) Un établissement est une entité juridique qui recouvre un ou plusieurs sites qui peuvent être tertiaires, de production, de services et de maintenance.

CETTE PRÉSENCE MONDIALE PERMET À SAFRAN D'ENTRETENIR DES RELATIONS FORTES ET DURABLES AVEC LA PLUPART DES ACTEURS DU SECTEUR AÉRONAUTIQUE ET DES COMPAGNIES AÉRIENNES. ELLE REFLÈTE SA VOLONTÉ DE PROPOSER À SES CLIENTS DES SERVICES RÉACTIFS ET DE PROXIMITÉ.

AMÉRIQUES 24 %
18 186 COLLABORATEURS
64 **27** **9**



FRANCE 54 %
41 346 COLLABORATEURS
64 **14** **20**

EUROPE (hors France) **11 %**
8 174 COLLABORATEURS
27 **8** **3**

ASIE OCÉANIE 5 %
3 975 COLLABORATEURS
9 **8** **2**

AFRIQUE MOYEN-ORIENT 6 %
5 084 COLLABORATEURS
10 **3** **1**

Regard sur notre histoire

Riche d'une histoire plus que centenaire, Safran a fait de la haute technologie sa marque de fabrique.

1905
Fondation de la Société des moteurs Gnome à Gennevilliers, près de Paris. Les moteurs rotatifs en étoile pour aéroplanes s'imposent dans le monde entier.

1912
Création de la Société des moteurs Le Rhône, principal concurrent de Gnome avant d'être absorbée par celui-ci.

1924
Création de la Société d'applications générales d'électricité et de mécanique (Sagem), qui produira notamment des caméras, des équipements d'artillerie, et conçoit le premier système au monde de guidage infrarouge d'un missile air-air.

1945
Gnome & Rhône est nationalisée et prend le nom de Snecma (Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation).

1945-2002
Plusieurs sociétés aéronautiques rejoignent Snecma: Hispano-Suiza, spécialiste de la transmission de puissance pour moteurs d'aéronefs, puis Messier-Hispano-Bugatti pour les trains d'atterrissage.

En 2000, Labinal, spécialisé dans les câblages aéronautiques, et sa filiale Turbomeca, motoriste d'hélicoptères, rejoignent Snecma.

Enfin en 2002, c'est le tour d'Hurel-Dubois pour les nacelles de rejoindre Snecma.

1974
Snecma devient motoriste d'avions civils en signant un accord de coopération avec GE pour la réalisation du moteur CFM56.

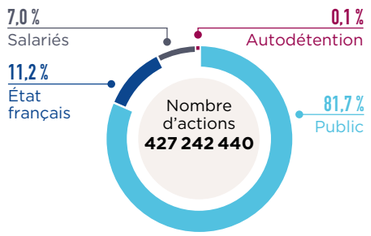
ÉVOLUTION DES COURS DE SAFRAN ET DE L'EURO STOXX 50

(en pourcentage) (11 mai 2005-25 mars 2022)

SAFRAN : + 576 %
EURO STOXX 50 : + 30 %

Structure de l'actionnariat

Capital au 31 décembre 2021



La démarche RSE(1) au service de notre stratégie et des attentes des parties prenantes

La démarche RSE, *Engage for the future*, contribue à la stratégie du Groupe, à travers son ambition, ses engagements et ses actions. En totale cohérence avec la raison d'être de Safran, elle contribue aux Objectifs de développement durable de l'ONU.

ENGAGE FOR THE FUTURE, UNE STRATÉGIE RSE AMBITIEUSE

Avec *Engage for the future*, Safran dote sa stratégie Groupe d'une dimension de responsabilité sociétale d'entreprise ambitieuse avec pour objectif la garantie d'une croissance durable. En conjuguant rentabilité et responsabilité, elle représente un levier de création de valeur à court, moyen et long terme, et est, à ce titre, une source de performance pour le Groupe. Elle s'articule autour de 4 piliers et de 12 engagements, définis en 2021 à partir d'un large processus d'écoute des parties prenantes.

1 DÉCARBONER L'AÉRONAUTIQUE

Être reconnu comme leader de la décarbonation du secteur aérien

1. Faire de l'avion neutre en carbone la priorité de la R&T

2. Réduire les émissions de CO_2 sur l'ensemble de la chaîne de valeur

3. Engager les salariés dans la réduction de leur empreinte carbone

2 ÊTRE UN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Être considéré comme un employeur de choix par nos salariés et les talents du secteur

4. Accélérer la formation aux compétences et aux métiers de demain

5. Garantir la santé et la sécurité des salariés, améliorer la qualité de vie au travail et maintenir un dialogue social vivant et efficace

6. Favoriser l'égalité des chances et promouvoir la diversité

3 INCARNER L'INDUSTRIE RESPONSABLE

Être une référence dans nos modes de production et sur toute notre chaîne de valeur

7. Affirmer une éthique exemplaire

8. Renforcer les pratiques responsables de notre chaîne d'approvisionnement et soutenir nos fournisseurs

9. Respecter l'environnement et les ressources naturelles

4 AFFIRMER SON ENGAGEMENT CITOYEN

Être un acteur auprès des communautés et contribuer au développement des territoires

10. Être à la pointe de l'innovation pour protéger les citoyens

11. Développer des partenariats pour la formation et la recherche

12. Faciliter l'insertion professionnelle et sociale

La démarche RSE du Groupe s'inscrit dans le Pacte mondial de l'ONU, dont Safran est signataire depuis 2014, et contribue activement à 13 des 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.
Pour parvenir à ses ambitions, Safran s'est fixé, à horizon 2025, des objectifs qui permettent de suivre annuellement et par pilier la feuille de route RSE. Ces objectifs sont reportés en page 46 dans le tableau global des indicateurs clés de performance.

(1) Responsabilité sociétale d'entreprise.

UNE DÉMARCHE PORTÉE PAR LE COMITÉ EXÉCUTIF

La démarche RSE est portée par le comité exécutif et pilotée par le Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales. Ce dernier s'appuie sur la direction RSE, en charge de définir la stratégie RSE, sa feuille de route et son déploiement. Celle-ci travaille en collaboration avec l'ensemble des sociétés et des directions du Groupe pour faire vivre la stratégie RSE dans toute l'entreprise et mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour de ces engagements partagés.

La stratégie RSE de Safran couvre les neuf principaux enjeux du Groupe, identifiés lors de l'actualisation de la matrice de matérialité réalisée début 2020 :

- la qualité et la sécurité des produits et services ;
- la satisfaction et la confiance des clients ;
- la lutte contre la corruption et pour l'éthique des affaires ;
- la réduction des émissions atmosphériques et de l'impact carbone liés à l'utilisation des produits et services ;
- l'innovation et l'écoconception des produits et services ;
- l'évolution technologique ;
- l'attractivité de Safran et le recrutement des talents ;
- le développement des compétences et la rétention des talents ;
- la santé et la sécurité au travail.

À L'ÉCOUTE DES PARTIES PRENANTES

La démarche RSE a été construite en prenant en compte les attentes des parties prenantes.

Communauté d'affaires

Clients (avionneurs, compagnies aériennes, etc.)
Fournisseurs et sous-traitants
Partenaires (industriels, laboratoires de recherche, etc.)

Principales attentes

- Clients : des produits et des services sûrs, fiables, disponibles, efficaces et innovants, et des engagements RSE déployés dans l'ensemble des activités du Groupe.
- Fournisseurs et sous-traitants : une relation fondée sur le respect des engagements réciproques dont les engagements RSE, la confiance et une vision partagée sur le long terme.
- Partenaires : la recherche d'innovation permanente et la protection de leur propriété intellectuelle.

Partenaires publics

États, collectivités territoriales, instances européennes et internationales, autorités de certification

Principales attentes

- Un comportement éthique dans les affaires, des engagements sociétaux à l'intérieur de l'entreprise comme en dehors.
- Des produits sûrs et respectueux des normes internationales.
- Une contribution à la mise en œuvre du Pacte vert européen dans le secteur aérien par le développement de technologies innovantes.

Collaborateurs et représentants du personnel

Principales attentes

- La préservation de l'emploi et de l'activité.
- Des parcours professionnels motivants accompagnés d'un développement régulier des compétences.
- Une préoccupation forte vis-à-vis de la qualité de vie au travail, incluant conditions de travail, santé, et sécurité.
- Un engagement fort en faveur de la décarbonation de l'aéronautique.
- Le respect des conventions de travail nationales et internationales.

Société civile

Monde académique, communautés locales, associations et organisations non gouvernementales (ONG)

Principales attentes

- L'accueil de jeunes en formation, des échanges entre les mondes universitaire et professionnel afin de promouvoir les métiers de l'industrie aéronautique.
- La prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans la stratégie du Groupe et dans toute la chaîne de valeur.

Communauté financière

Investisseurs institutionnels, actionnaires individuels et actionnaires salariés, analystes financiers, agences de notation

Principales attentes

- Une création de valeur actionnariale attractive.
- Une transparence dans la gestion de l'entreprise, dans le respect de nos engagements financiers et extra-financiers, dans la stratégie de long terme et sa mise en œuvre, dans la prise en compte des critères de la responsabilité sociétale d'entreprise.
- Une gouvernance exemplaire.

Nos marchés

Les fondamentaux du développement du trafic aérien demeurent solides et devraient soutenir une forte croissance à long terme de la flotte mondiale d'avions commerciaux.

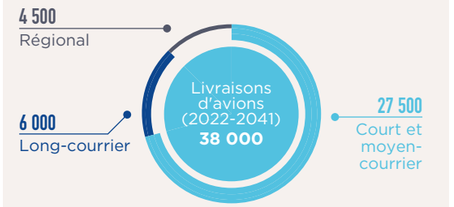
AVIATION CIVILE

La crise Covid-19 a été sans précédent en termes d'impact sur le trafic aérien : IATA (*International Air Transport Association*) estime qu'elle a fait baisser de 65,8 % le nombre de passagers-kilomètres en 2020 et de 58,4 % en 2021 (par rapport à 2019). Le trafic international est le plus touché avec -75,5 % en moyenne en 2021 par rapport à 2019, tandis que le trafic domestique est à -28,2 %. Néanmoins, à moyen et long terme, les fondamentaux du fort dynamisme du trafic aérien demeurent :

- une croissance mondiale qui se transforme mais reste solide et bénéficie au transport aérien ;
- l'augmentation des coefficients de remplissage afin de capturer des parts de marché et d'améliorer la rentabilité des opérations des compagnies aériennes ;
- les besoins des zones bénéficiant d'une croissance économique soutenue (en particulier en Chine, en Asie du Sud-Est, en Inde) ainsi que le renouvellement de la flotte actuelle (notamment en Amérique du Nord et en Europe).

La croissance du trafic aérien s'est montrée résiliente aux précédentes crises économiques mondiales (1991, 2001 et 2008), et les prévisions de Safran envisagent un retour au niveau de trafic 2019 entre fin 2022 et 2025 (en fonction des segments de marché) suivi, malgré le poids croissant de l'impact écologique sur le transport aérien, d'une croissance qui demeure solide.

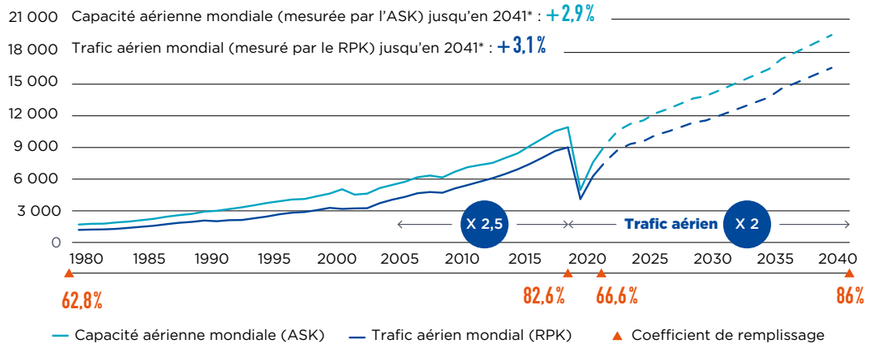
Nouveaux avions attendus pour les 20 prochaines années



Source : Safran Aircraft Engines

TRAFIC AÉRIEN CIVIL, PROJECTIONS MONDIALES

Les prévisions de croissance à long terme restent soutenues, en dépit de l'impact de la crise Covid-19 sur le trafic aérien à court et moyen terme.
Ces projections ne tiennent pas compte des impacts du conflit russo-ukrainien.



RPK : Passager-kilomètre payant, exprimé en milliards (= nombre de sièges occupés par des passagers multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).
ASK : Siège au kilomètre offert, exprimé en milliards (= nombre de sièges disponibles multiplié par la distance parcourue par la flotte mondiale).

Source : Safran Aircraft Engines.
** Croissance annuelle (année de référence : 2019).*

DÉFENSE ET ESPACE

L'augmentation des budgets alloués aux domaines de la défense et de l'espace observée depuis quelques années se confirme dans un contexte marqué par un regain de tensions dans plusieurs zones de la planète et la crise russo-ukrainienne.
En Europe, les initiatives engagées ces dernières années par la Commission européenne et les États membres ont connu un succès, avec plus de 500 M€ de cofinancement de programmes en coopération en 2019-2020. Elles ont permis de valider la mise en place du fonds européen de la défense (FED), ayant pour objet le cofinancement des programmes de recherche et développement collaboratifs et doté de 7 Mds€ sur la période du prochain cadre financier pluriannuel de l'Union européenne (2021-2027). Par ailleurs, l'Allemagne a annoncé plus de 100 Mds€ pour moderniser sa défense.
Des programmes européens majeurs tels que le SCAF (système de combat aérien du futur) ou l'Eurodrone ont continué leur préparation avec notamment l'accord signé pour la motorisation du SCAF entre Safran (responsable d'ensemble de la conception et de l'intégration du moteur) et MTU (leader pour les services).
S'agissant de l'espace, un budget historique 2021-2027 de 13,2 Mds€, le déploiement des constellations de satellites pour la distribution mondiale du réseau internet, et une volonté réaffirmée de garantir et de renforcer la souveraineté européenne devraient favoriser le lancement de nouveaux projets.

AVIATION D'AFFAIRES ET HÉLICOPTÈRES

Le marché des avions d'affaires a été très résilient en 2021, avec des taux d'utilisation record en croissance de plus de 40 % par rapport à 2020 aux États-Unis (qui représentent 68 % de la flotte en service), ou un retour au niveau de 2019 pour l'Europe (qui représente 12 % de la flotte). Cette activité soutenue a entraîné une tension, voire une pénurie sur le marché des avions d'occasion, avec très peu de retraits depuis trois ans, laissant présager un regain d'intérêt sur le marché du neuf.
Les principaux avionneurs se préparant à une croissance des cadences de livraison pour faire face à des carnets de commande toujours en hausse et à des niveaux historiques. 700 avions ont été livrés en 2021. La flotte d'avions d'affaires comptait près de 22 000 appareils en service à fin 2021.

Pour sa part, le marché des hélicoptères s'est montré résilient en 2021 notamment grâce à l'utilisation des appareils à des fins militaires, sanitaires ou de service public qui demeure soutenue. Seuls les secteurs du tourisme et du pétrole restent affectés. Le volume des vols motorisés par des turbines d'hélicoptères de Safran a ainsi vu une croissance de 6 % entre 2020 et 2021 et plusieurs projets de nouvelles plateformes sont en cours de préparation.
52 000 hélicoptères ont été opérés dans le monde en 2021.

Mutation de l'industrie aéronautique

Le secteur du transport aérien a été parmi les plus touchés par la crise Covid-19, mais il a aussi démontré une forte capacité d'adaptation et de résilience, soutenant la confiance en une reprise durable de la croissance. Safran opère ainsi dans un paysage industriel en pleine évolution.

1 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

La révolution sociétale et politique en faveur des enjeux de l'environnement et du réchauffement climatique s'est accélérée en 2021 et se développe dans de nombreuses nouvelles régions du monde, notamment aux États-Unis, qui ont décidé leur retour dans les accords de Paris de 2015. Les nouveaux rapports du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) et de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) ont confirmé la nécessité de réduire les émissions humaines de façon massive et rapide. Cela a amené l'ensemble du secteur aérien à s'engager au travers de l'ATAG (*Air Transport Action Group*) en septembre 2021 à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Simultanément, l'ensemble de l'industrie aéronautique travaille à préparer les solutions qui permettront d'atteindre cet objectif (cf. pages 20 à 23).

2 RUPTURES TECHNOLOGIQUES ET PROCHAINES GÉNÉRATIONS D'AVIONS

L'innovation a été l'ADN du secteur aéronautique depuis ses débuts. La consommation par passager-km a été divisée par cinq depuis l'avènement des jets commerciaux, essentiellement grâce à l'amélioration de la motorisation, et l'aviation civile est aujourd'hui l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde. Pour répondre au défi climatique, mais également continuer à réduire les coûts du transport et améliorer la sécurité, des innovations de rupture sont en cours de préparation pour les prochaines plateformes : numérique, connectivité, autonomie, généralisation de l'énergie électrique à bord, propulsion hybride et/ou électrique, propulsion distribuée, nouveaux matériaux métalliques, composites, céramiques, intelligence artificielle, carburants durables, hydrogène, etc.
Ces innovations mettent en œuvre de nouvelles architectures de moteurs, d'avions, de nouvelles technologies, de nouvelles façons de produire, de maintenir.
Elles répondent aussi à de nouveaux acteurs et à de nouveaux usages (par exemple pour les nouvelles mobilités urbaines). L'ensemble de ces travaux innovants prépare les prochaines plateformes avions qui devront marquer un saut de performance pour répondre aux enjeux climatiques.

3 ÉVOLUTION DES ACTEURS DE L'AÉRONAUTIQUE

Les compagnies aériennes ont montré une forte capacité de résilience face à la crise Covid-19 grâce notamment aux aides qu'elles ont reçu dans de nombreux pays mais également à leur capacité d'adaptation rapide. La reprise du trafic, par exemple lors de l'été 2021, a montré que les voyageurs souhaitent reprendre l'avion, amenant la plupart des compagnies à se tenir prêtes pour une reprise soutenue. Cela a abouti à un faible retrait des avions des flottes.
Par ailleurs, les loueurs d'avions ont vu leur rôle renforcé dans la gestion des impacts de l'immobilisation du Boeing 737 MAX et de la crise Covid-19. Ils couvrent une part grandissante des commandes auprès des avionneurs (en 2021, plus de 50 % des avions civils court et moyen-courrier livrés ont été financés par des loueurs). Ce secteur voit une concentration des acteurs avec, par exemple, la fusion en 2021 d'AerCap et GECAS (n° 1 et 2 du marché). Les avionneurs, qui ont adapté leur production pour faire face à la crise Covid-19, préparent la remontée en cadence avec la chaîne d'approvisionnement. Après une vague de rapprochements majeurs en 2018–2019, des consolidations ont eu lieu, comme par exemple le rachat de Meggitt par Parker-Hannifin qui devrait se finaliser en 2022.

4 RISQUES GÉOPOLITIQUES

Le secteur aérien et l'industrie aéronautique sont impactés par des tensions géopolitiques et commerciales qui prennent différentes formes : maintien ou non des lignes aériennes internationales lors de l'apparition de variants du Covid-19, reprise plus progressive des voyages d'affaires, mise en place de formalités sanitaires (pass vaccinal et test Covid-19) ralentissant les flux dans les aéroports.
Les tensions géopolitiques se sont accentuées avec le conflit russo-ukrainien laissant présager une poursuite du renforcement des politiques et budgets de défense dans le monde.

5 RENFORCEMENT DU RÔLE DES AUTORITÉS NATIONALES

Même si le transport aérien est de nos jours l'un des moyens de transport les plus sûrs au monde, les deux accidents du Boeing 737 MAX en 2018 et 2019 ont conduit les autorités de certification à renforcer leur attention en matière de sécurité dans tout le cycle de vie des aéronefs. Le processus de réautorisation des vols du Boeing 737 MAX engagé en 2020 et poursuivi en 2021, traduit un accroissement des exigences vis-à-vis de la sécurité aérienne, enjeu fondamental partagé par l'ensemble des sociétés du Groupe. Au-delà de ce sujet, la crise a marqué un renforcement du rôle des autorités nationales dans les activités du secteur aérien, qu'il s'agisse des exigences associées aux règles de certification, de la gestion de l'ouverture des frontières, des mesures sanitaires applicables aux passagers, du soutien aux compagnies aériennes ou encore des aides à l'industrie aéronautique.

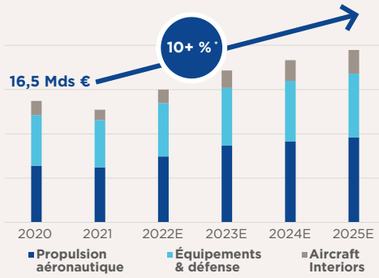
Notre trajectoire à horizon 2025

Safran a présenté ses ambitions stratégiques et financières* jusqu'en 2025 lors de son Capital Markets Day, organisé le 2 décembre 2021 au campus du Groupe. Ces perspectives ne tiennent pas compte des impacts du conflit russo-ukrainien.

UNE ORGANISATION PLUS EFFICIENTE POUR UNE RENTABILITÉ ACCRUE

Une croissance organique robuste tirée par la montée en cadence des activités de première monte et par la reprise des activités de services.

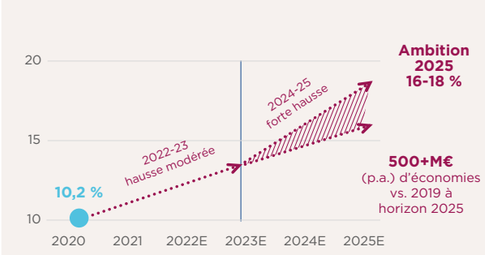
Chiffre d'affaires ajusté



** Taux de croissance annuel moyen 2021-25*

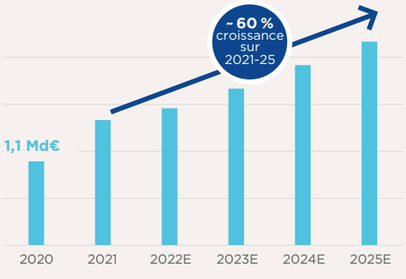
Une marge opérationnelle améliorée principalement grâce à la croissance des activités de services dans toutes les divisions.

Marge opérationnelle courante
(en % du chiffre d'affaires ajusté)



Hypothèses sous-jacentes : rythme de reprise du trafic aérien et comportement des compagnies aériennes, cadences de production en première monte, retraits d'avions, exportation de Rafale, lancement de nouveaux programmes majeurs de R&D, taux spot €/$ 1,20, taux couvert €/$ 1,16.

Cash-flow libre (CFL)



Une génération de cash-flow libre qui devrait atteindre 10 milliards d'euros en cumulé sur la période 2021-2025.

- Taux de conversion ROC (résultat opérationnel courant)/CFL : 70 % en moyenne sur 2021-2025.
- Besoin en fonds de roulement stable sur 2021-2025.
- Reprise sélective des dépenses d'investissements corporels : de 3,0 % à 3,5 % du chiffre d'affaires sur la période 2021-2025.
- Impact des dépenses de R&D sur le compte de résultat : ~4,5 % du chiffre d'affaires en moyenne de 2021 à 2025.

Le Groupe est bien positionné pour profiter de la dynamique de croissance du marché aéronautique grâce à ses positions de premier plan, son portefeuille technologique unique, l'excellence de sa performance opérationnelle, l'accélération de ses investissements en faveur de l'aviation décarbonée, l'engagement de ses salariés et sa structure financière solide.

* En données ajustées, sauf mention contraire.

PRIORITÉS EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU CAPITAL

- **Safran investit dans la croissance organique** en augmentant les efforts de recherche et technologie (R&T) et en reprenant de manière sélective les dépenses d'investissement.
  La R&T est au cœur de la réponse de Safran face aux besoins de ses clients et au défi climatique vers une aviation durable. Safran investit dans des briques technologiques adaptables à toutes les options des avionneurs afin de répondre aux besoins futurs de ses clients avec un portefeuille de produits à bord des avions très large.
  75 % de l'effort de R&T consacré à l'efficacité environnementale
  4,2 Mds€ de dépenses de R&T entre 2021 et 2025 dont 1,4 Md€ de financement public attendu
- **Revue de portefeuille** relative aux activités héritées de Zodiac Aerospace :
  70 % essentielles, **30 %** en cours de revue
- Maintien d'un **faible endettement** pour conserver la flexibilité nécessaire au financement de tout nouveau programme de développement et/ou de besoins supplémentaires en fonds de roulement.
  Ratio dette nette/EBITDA(1) **< 1** d'ici 2025
- **Safran continuera d'assurer un rendement attractif pour ses actionnaires.**
  Retour à un taux de distribution de **40 %** dès le dividende 2022 (payé en 2023)

Par ailleurs, dans le sillage de l'assemblée générale de mai 2022 et dans un contexte de reprise attendue du trafic aérien, le Conseil d'administration examinera sa pratique de retour aux actionnaires afin d'assurer un rendement croissant et attractif.

UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE

PROPULSION AÉRONAUTIQUE

Être à l'avant-garde de l'aviation décarbonée.

Gérer l'augmentation des cadences de production pour les livraisons en 1re monte des applications civiles et militaires.

Assurer une transition en douceur entre les activités de services du CFM56 et du LEAP.

Consolider le positionnement de motoriste complet (2).

OBJECTIF DE MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE EN 2025
> 20 %

ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE

Préparer les technologies et matériaux pour des avions décarbonés et légers.

Tirer parti de nos forces pour une croissance organique et une extension de notre portefeuille d'activités.

Être le leader dans les systèmes de propulsion électrique et hybride pour l'aviation régionale et les nouvelles mobilités aériennes.

OBJECTIF DE MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE EN 2025
~ 15 %

AIRCRAFT INTERIORS

Proposer et fournir des solutions inégalées en matière d'expérience passager.

Atteindre une rentabilité à deux chiffres lorsque le niveau d'activité sera retrouvé.

OBJECTIF DE MARGE OPÉRATIONNELLE COURANTE EN 2025
> 10 %

(1) L'EBITDA représente la somme du résultat opérationnel et des amortissements, provisions et dépréciations nettes courantes et non courantes.
(2) Safran est présent sur toutes les parties du moteur et sur tous les segments de marché de la propulsion.

Notre modèle d'affaires

Le Groupe s'appuie sur son modèle d'affaires qui repose sur :

- des produits ayant des cycles d'activités de différentes maturités ;
- des activités de première monte soutenues par sa présence sur des programmes majeurs (A320neo, Boeing 737 MAX, A350, Boeing 787) et de services (47 % du chiffre d'affaires ajusté 2021) qui lui permettent de disposer de revenus récurrents, de marges lissées dans le temps et d'une visibilité accrue ;
- une présence sur l'ensemble des sous-segments du secteur aéronautique et de la défense (avions régionaux, court et moyen-courriers, long-courriers, avions d'affaires, hélicoptères, aéronefs militaires), ce qui lui permet d'être moins sensible aux variations de leurs cycles d'activités.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

« Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace. »

TENDANCES

- Reprise et croissance du trafic aérien
- Décarbonation de l'aviation
- Dynamique du marché de la défense/ souveraineté

NOS FORCES

La stratégie du Groupe s'appuie sur ses forces au service de ses clients :

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS ÉQUILIBRÉ

- **49 %** PROPULSION AÉRONAUTIQUE
- **41 %** ÉQUIPEMENTS & DÉFENSE
- **10 %** AIRCRAFT INTERIORS

DES SOLUTIONS ADAPTÉES ET DIFFÉRENCIANTES

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE RÉSILIENT

UNE POSITION FINANCIÈRE SOLIDE

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS ET TALENTUEUX

NOTRE STRATÉGIE

La raison d'être de Safran se déploie à travers les 4 piliers de la stratégie RSE adoptée par le Groupe. En adéquation avec ces piliers, Safran a accéléré sa stratégie autour de deux axes (décarboner ses produits et ses opérations ; renforcer son rôle dans les activités de souveraineté) et en s'appuyant sur les leviers majeurs qui constituent son ADN.

PILIERS RSE

- Décarboner l'aéronautique (page 20)
- Être un employeur exemplaire (page 26)
- Incarner l'industrie responsable (page 28)
- Affirmer son engagement citoyen (page 24)

Stimuler l'innovation pour une croissance durable

AXES STRATÉGIQUES

#1
DÉCARBONER SES PRODUITS ET SES OPÉRATIONS
(page 20)

#2
RENFORCER SON RÔLE DANS LES ACTIVITÉS DE SOUVERAINETÉ
(page 24)

LEVIERS MAJEURS

- Accélérer l'innovation durable (page 30)
- Renforcer l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur le digital (page 32)
- Assurer la sécurité de nos produits, clients et collaborateurs (page 28)

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

pour nos parties prenantes

CLIENTS

- **15,3 Mds€** *(chiffre d'affaires ajusté 2021)*
- Des produits et services sûrs, fiables, disponibles, efficaces, innovants et compétitifs

SALARIÉS

- **4,9 Mds€** *(frais de personnel 2021)*
- Des conditions de travail et un modèle social attractifs

FOURNISSEURS

- **8 Mds€** *(achats 2021)*
- Label relations fournisseurs et achats responsables

ACTIONNAIRES

- TSR (1) 2005-2021 : **+ 12,9 %** par an
- Dividende 2021 *(payé en 2022)* : **0,50 €**/action*

DÉTENTEURS DE DETTES

- Une signature financière parmi les meilleures de l'industrie mondiale
- Notation de crédit long terme : **BBB+** avec perspective stable (Standard & Poor's)

ÉTATS

- **0,7 Md€** *(impôts et taxes ; charge d'impôts ajustée 2021)*
- Le meilleur de la technologie mondiale au service de la souveraineté nationale et européenne et de la dissuasion nucléaire française

INVESTISSEMENTS POUR LA CROISSANCE FUTURE

- **6 %** du chiffre d'affaires consacrés à la R&D autofinancée en 2021
- **75 %** des dépenses de R&T consacrés à l'efficacité environnementale

NOTRE CONTRIBUTION

à 13 des 17 Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

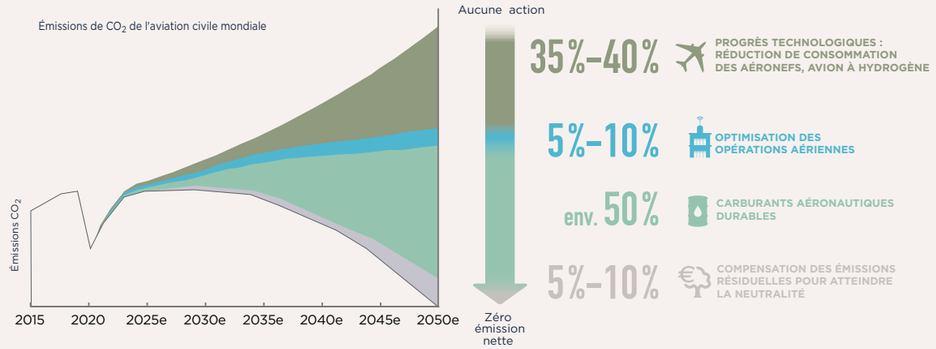
(1) *Total Shareholder Return.* Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours).

* Soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 25 mai 2022.

#AXE STRATÉGIQUE 1
Décarboner ses produits et ses opérations

Safran déploie une stratégie climat afin d'apporter une réponse au défi du changement climatique et de proposer à ses clients des solutions innovantes à des coûts compétitifs. Son positionnement sur une grande partie des systèmes de l'avion, et en particulier sur tous les systèmes énergétiques, place le Groupe au cœur de la réponse technologique à la décarbonation de l'aviation.

UN ENGAGEMENT AMBITIEUX DU SECTEUR AÉRIEN



Les avions civils en exploitation ont émis 2,5% des émissions mondiales de CO_2 dues aux activités humaines en 2019(1), auxquelles s'ajoutent des impacts climatiques additionnels liés à d'autres émissions que le CO_2(2). Néanmoins, la forte croissance du transport aérien à long terme fait de la transition vers une aviation durable une nécessité et une priorité absolue pour Safran.

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : DES RISQUES ET DES OPPORTUNITÉS

Le changement climatique génère deux types de risques pour les activités de Safran :

- les risques physiques, liés à l'impact des phénomènes météorologiques et climatiques sur l'activité du Groupe ;
- et les risques de transition, induits par les trajectoires de décarbonation de l'économie et du secteur aérien.

À l'inverse, la transition vers une aviation bas-carbone suscite des besoins d'innovation pour des produits plus efficaces et plus légers, qui constituent autant d'opportunités pour Safran.

(1) Selon les données AIE (Agence internationale de l'énergie), ICCT *(International Council on Clean Transportation)*, y compris émissions mondiales liées au changement d'affectation des terres.
(2) Ces effets sont notamment liés aux émissions de NOx et de particules, ainsi qu'à l'apparition de traînées de condensation.

UNE AVIATION BAS-CARBONE D'ICI 2035 ET TENDANT VERS ZÉRO ÉMISSION NETTE À HORIZON 2050

Dès 2008, le secteur aérien s'est engagé volontairement à diviser par deux les émissions mondiales de CO_2 en 2050 par rapport à 2005, soit une amélioration de 90% des émissions moyennes par passager-km de la flotte mondiale, compte tenu de la croissance attendue du trafic aérien sur cette période. En octobre 2021, Safran s'est engagé, aux côtés des autres acteurs du secteur réunis au sein de l'ATAG *(Air Transport Action Group)*, à viser l'objectif de zéro émission nette de carbone d'ici 2050 pour le secteur aérien. Ce nouvel engagement, ambitieux et crédible, vise à s'inscrire dans l'effort mondial pour respecter l'Accord de Paris et limiter le réchauffement de la température moyenne de surface à moins de 2 °C et si possible 1,5 °C d'ici la fin du siècle. Pour y parvenir, l'engagement de tous les acteurs du secteur sera essentiel, et des innovations de rupture seront nécessaires dès la décennie 2030.

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE AUX ENJEUX

Au regard des enjeux que représente le changement climatique pour Safran, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée sur ce sujet en 2021 : le comité innovation, technologie et climat du Conseil d'administration a désormais pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'action en matière climatique.

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

Safran entend être un leader de la décarbonation du secteur aérien et déploie sa stratégie climat en suivant deux axes :

- **la réduction des émissions liées à ses opérations ;**
- **la réduction des émissions liées à l'usage de ses produits, ce qui constitue sa mission essentielle.**

DES OBJECTIFS DE DÉCARBONATION AMBITIEUX

Émissions de gaz à effet de serre 2018 *(année de référence), en $ktCO_2e$*(1)		Objectifs
Scopes 1&2*	~550	**-30% en 2025 et -50% en 2030 vs. 2018**, en ligne avec un scénario 1,5°C
Scope 3 **Usage des produits vendus**	~120 000	**- 42,5%** d'émissions Scope 3 Usage des produits par passager-kilomètre **en 2035 vs. 2018***** soit 2,5% par an en moyenne 75% de R&T dédié à la performance environnementale des produits
Scope 3 **Achats de biens et services**	~5 000	Engager nos **400** principaux fournisseurs dans le respect de l'Accord de Paris (trajectoire d'émissions compatible avec un réchauffement inférieur à 2°C, voire 1,5°C)
Scope 3 **Déplacements professionnels et domicile-travail**	~ 200	**-50% en 2030 vs. 2018**, en ligne avec un scénario 1,5°C

* Émissions directes (scope 1) et indirectes (scope 2) liées à la consommation d'énergie des opérations de Safran.
** Émissions indirectes.
*** Émissions scope 3 (usage des produits) : 7,8 gCO_2/passager-kilomètre en 2018.

DES OBJECTIFS ALIGNÉS SUR L'ACCORD DE PARIS

Safran a élaboré ses objectifs en s'appuyant sur les méthodologies publiées par SBTi(2). Le Groupe s'engagera en 2022 vers la certification de ces objectifs, qui attestera leur alignement sur l'objectif de l'Accord de Paris.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES OPÉRATIONS

Pour réduire les émissions liées à ses installations et sa consommation d'énergie (scopes 1&2), Safran agit sur un ensemble de leviers, entre autres :

- la réduction de la consommation énergétique des sites, avec le déploiement d'un système de gestion de l'énergie dans l'ensemble du Groupe, des investissements d'efficacité énergétique, ou encore la définition de standards de performance énergétique pour les nouveaux bâtiments ;
- la production de chaleur à partir de sources renouvelables comme la biomasse, les réseaux de chaleur urbains ou encore la géothermie ;
- la production et l'autoconsommation d'électricité sur site : des installations de production solaires photovoltaïques ont été implantées en 2021 (sites de Sydney et Massy), et des projets engagés sur différents sites ;
- l'approvisionnement avec des énergies décarbonées (contrat d'achat d'énergie solaire pour approvisionner tous les sites du Groupe au Mexique, approvisionnement des sites en électricité éolienne au Royaume-Uni).

À fin 2021, 30% du programme d'actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif 2025 a été réalisé (en quantité d'émissions de gaz à effet de serre à réduire).

Au-delà des émissions de ses sites, Safran a défini en 2021 une feuille de route pour réduire les émissions indirectes liées à ses activités (scope 3). En particulier, le Groupe mobilisera ses fournisseurs dans une démarche de décarbonation similaire à celle qu'il mène pour ses propres sites, et vise à engager ses 400 principaux fournisseurs dans le respect de l'Accord de Paris d'ici 2025. Safran travaille à préciser la connaissance des émissions liées à ses achats et à définir des exigences de maturité CO_2 de ses fournisseurs.

Le critère carbone est pris en compte lors de la sélection des fournisseurs, notamment en ayant recours au prix interne du carbone déjà utilisé pour l'évaluation des investissements.

RECOURS AUX CARBURANTS DURABLES POUR LES ESSAIS MOTEURS

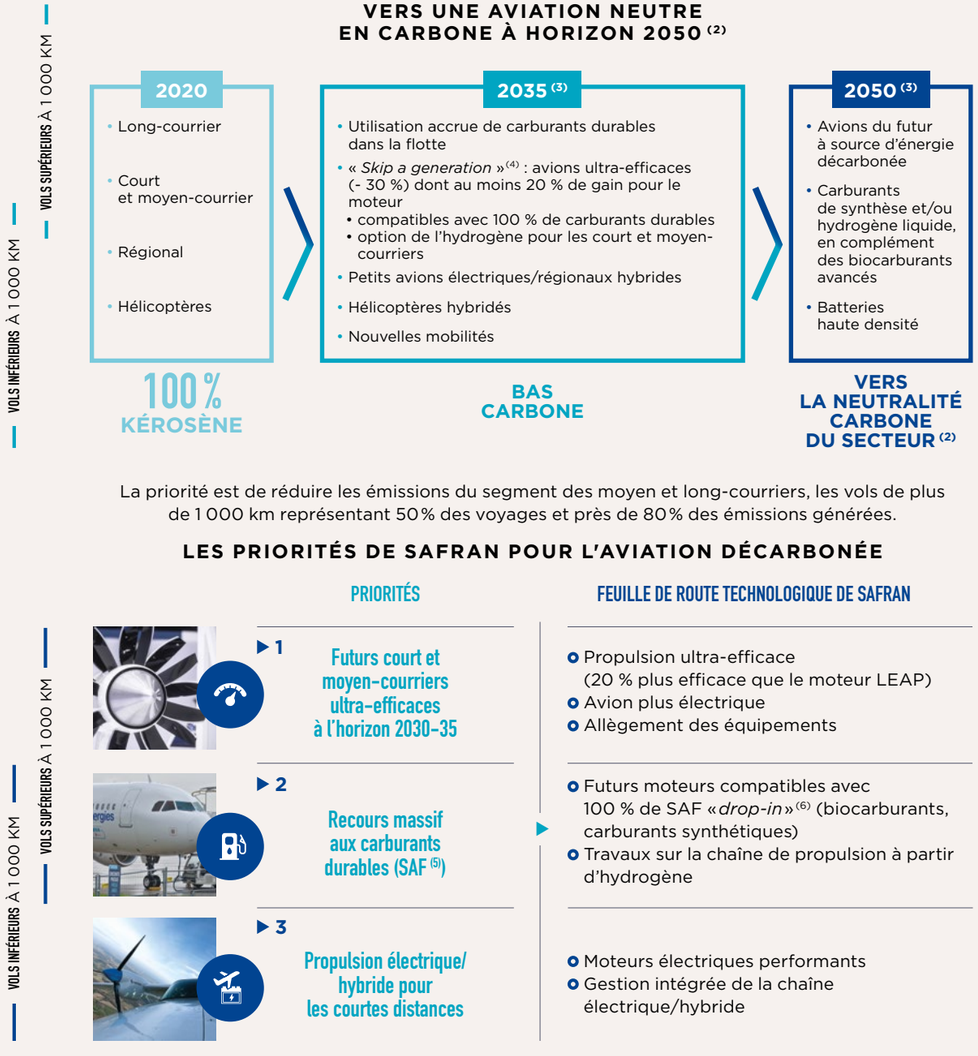
En 2021, Safran a atteint son objectif d'incorporer 10% de carburants durables dans le carburant de ses essais de réception de moteurs d'avions et d'hélicoptères. Les biocarburants avancés utilisés apportent une réduction d'émissions de 80% par rapport à des carburants fossiles. Le taux d'incorporation atteindra 35% d'ici 2025.

(1) Données auditées. Voir dans le document d'enregistrement universel, § 5.3.3.2, § 5.3.3.3 et § 5.3.3.4.
(2) *Science-Based Target initiative.*

LA STRATÉGIE CLIMAT DE SAFRAN

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES PRODUITS

Safran considère que son premier défi est de réduire les émissions liées à l'usage de ses produits (regroupées dans le scope 3 des émissions indirectes selon le référentiel du *GHG Protocol*[1]). C'est pourquoi le Groupe consacre 75 % de son effort de recherche et technologie à l'amélioration de la performance environnementale de ses produits.



La priorité est de réduire les émissions du segment des moyen et long-courriers, les vols de plus de 1 000 km représentant 50 % des voyages et près de 80 % des émissions générées.

LES PRIORITÉS DE SAFRAN POUR L'AVIATION DÉCARBONÉE

(1) *Greenhouse Gas Protocol*.
(2) Émissions GHG en vol, émissions/captation liées à la production du carburant et émissions résiduelles compensées par des puits de carbone proches de zéro à horizon 2050.
(3) Date cible d'entrée en service des aéronefs.
(4) « Sauter une génération » : avion apportant un gain double de celui réalisé classiquement lors de l'introduction d'un nouvel avion (15 %).
(5) *Sustainable Aviation Fuel*.
(6) Un carburant est dit « *drop-in* » s'il peut se substituer en partie ou en totalité au kérosène conventionnel, sans impact opérationnel (pas de modification des infrastructures, notamment au niveau des aéroports) ni modification des avions et des moteurs existants ou en cours de développement.

▶ 1 Contribuer au développement d'une nouvelle génération d'avions ultra-efficaces et compatibles avec la neutralité carbone

Accélérer la transition vers la neutralité carbone suppose de « sauter une génération » en termes d'efficacité, c'est-à-dire d'apporter un gain de consommation bien supérieur aux 10 à 15 % généralement apportés par une nouvelle génération par rapport à la précédente. Avec son partenaire GE Aviation, **Safran a présenté en juin 2021 son programme de développement technologique RISE** *(Revolutionary Innovation for Sustainable Engines)*, qui prépare la prochaine génération de moteurs pour avion court et moyen-courrier. **Safran vise une baisse de consommation de carburant de 20 % par rapport au LEAP** (lui-même 15 % plus efficace que le CFM56), permise par un ensemble de technologies avancées (matériaux, hybridation, architecture « *open rotor* ») **et un moteur compatible avec 100 % de carburants durables ou avec l'hydrogène afin de tendre vers la neutralité carbone en 2050.** Safran contribue également à l'amélioration de l'efficacité des futurs aéronefs au travers de ses activités dans le domaine des équipements, des intérieurs de cabines et de sièges : l'allégement de la cabine, avec de nouveaux matériaux, ainsi que l'optimisation de la chaîne électrique sont des axes clés de progrès dans ces domaines.

UN ENGAGEMENT PUBLIC EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DES CARBURANTS DURABLES AÉRIENS

En 2021, Safran a soutenu auprès des pouvoirs publics les initiatives en faveur du développement des carburants durables, notamment en France et au niveau européen en plaidant pour une obligation d'incorporation de 10 % en 2030 dans le cadre du paquet législatif « *Fit for 55* ».

▶ 2 Utiliser des carburants durables : un levier majeur disponible à court terme

En tant que motoriste et équipementier du système carburant, **Safran est engagé pour lever toutes les barrières techniques à une incorporation massive des carburants durables « *drop-in* »,** pour atteindre 100 % de carburants durables sur les prochaines générations de moteurs, et aller au-delà du seuil de 50 % sur les moteurs actuels. Il s'agit essentiellement d'évaluer le comportement de certains équipements du circuit carburant et de garantir le fonctionnement optimal de la combustion. En 2021, Safran a participé à plusieurs essais de combustion avec 100 % de carburants durables en vol (hélicoptère H225 avec le moteur Makila 2, A319neo avec le moteur LEAP-1A dans le cadre du projet VOLCAN, vol commercial d'un Boeing 737 MAX équipé de moteurs LEAP-1B), et conclu un partenariat avec TotalEnergies pour optimiser l'efficacité énergétique et environnementale des futurs carburants durables. Au-delà des aéronefs, le développement des carburants durables (aujourd'hui trois fois plus coûteux que le kérosène) nécessite des politiques publiques incitant à l'investissement dans les filières de production. **Safran soutient l'innovation technologique sur l'amont de la filière** et a investi début 2022 dans la start-up allemande Ineratec qui développe des réacteurs pour produire des carburants de synthèse. En parallèle, Safran travaille sur les technologies hydrogène à l'horizon 2035 pour des avions court et moyen-courrier ou de taille inférieure, notamment en mobilisant les compétences présentes au sein d'ArianeGroup. Cette option, plus ambitieuse en termes de réduction des émissions de CO_2, suppose des innovations de rupture sur le stockage (sous forme d'hydrogène liquide) et le circuit carburant.

(1) VTOL : aéronefs à décollage et atterrissage verticaux *(Vertical Take-off and Landing aircraft)*.
(2) STOL : aéronefs à décollage et atterrissage courts *(Short Take-off and Landing aircraft)*.

▶ 3 Propulsion électrique ou hybride : une solution pour les courtes distances

L'évolution de la densité énergétique des batteries à court et moyen terme limitera la propulsion électrique ou fortement hybridée aux vols de courte distance à faible capacité : avions d'entraînement, petites navettes, avions régionaux à moyen terme, nouveaux aéronefs dédiés au transport aérien urbain ou périurbain (VTOL (1) ou STOL (2)). En complément, l'hybridation de la propulsion des futurs avions ou hélicoptères contribuera à l'atteinte des objectifs très ambitieux de réduction de la consommation. **Safran se positionne en leader sur ces architectures tout-électrique ou hybrides en développant une gamme de produits pour la chaîne électrique** (moteurs, turbogénératrice, système de gestion de l'énergie) et en collaborant avec des sociétés innovantes sur les batteries. Le Groupe mène également des travaux de recherche technologique dans le domaine des piles à combustible. Safran participe en particulier au projet Ecopulse avec Daher et Airbus, qui vise à développer un démonstrateur à propulsion hybride distribuée avec un premier vol en 2022.

#AXE STRATÉGIQUE 2
Renforcer son rôle dans les activités de souveraineté

La souveraineté, une dimension essentielle dans notre mission et notre modèle d'affaires.

ÊTRE À LA POINTE DE L'INNOVATION POUR PROTÉGER LES CITOYENS

La souveraineté est la capacité à garantir la sécurité et l'autonomie de décision et d'action d'un État. Elle s'appuie sur des industriels tels que Safran pour garantir, de façon indépendante et pérenne, des solutions au meilleur niveau de la technologie. Au-delà de cette vision politique, la souveraineté est également la capacité à garantir la sécurité d'approvisionnement, la liberté d'usage et la liberté d'exporter vers des alliés stratégiques. Elle est donc sous-tendue par une capacité industrielle au meilleur niveau, mature, maîtrisée, ainsi que par une base technologique innovante. Elle couvre nos activités de défense et spatiales mais intègre plus largement la sécurité et la continuité de l'ensemble de nos activités, que ce soit au niveau de l'*engineering*, de la production, de la chaîne d'approvisionnement ou du support. Nos activités de souveraineté contribuent donc à notre engagement sociétal de protection des citoyens. Le contexte international avec des tensions persistantes a contribué à la croissance des budgets de défense dans plusieurs pays, et la défense a permis en 2021 de maintenir des activités et de pérenniser des compétences pour de nombreux pays.

LA SOUVERAINETÉ, PARTIE INTÉGRANTE DU MODÈLE D'AFFAIRES SAFRAN

~ 4 Mds€ de chiffre d'affaires ajusté en 2021

Les activités de souveraineté de Safran ont montré une bonne résilience en 2020 et 2021 et contribuent à la performance économique du Groupe. Elles ont également permis de pérenniser nos compétences techniques et industrielles afin de continuer à préparer l'avenir sur le marché militaire comme civil. Les activités de souveraineté de Safran se développent donc dans le souci de venir renforcer nos racines technologiques duales pour l'essentiel. Cette dualité porte au-delà des aspects technologiques et couvre aussi les compétences, les moyens industriels et la chaîne d'approvisionnement. Ce modèle de dualité entre civil et militaire, caractéristique du secteur, est commun à la plupart de nos concurrents et constitue un élément essentiel de compétitivité.

SAFRAN EST UN ACTEUR RESPONSABLE DANS UNE INDUSTRIE DE LA DÉFENSE FORTEMENT RÉGULÉE

RÉGLEMENTATIONS / CONTRÔLE DES EXPORTATIONS 〉 CONFORMITÉ STRICTE

Safran respecte les réglementations internationales signées par la France : le régime de contrôle de la technologie des missiles, le traité sur la non-prolifération des armes nucléaires, la convention sur les armes à sous-munitions, la convention sur l'interdiction des mines antipersonnel, l'arrangement de Wassenaar, la position commune de l'Union européenne sur les exportations d'armes, le traité sur le commerce des armes. **Safran met en œuvre des procédures en conformité avec les lois et réglementations de contrôle des exportations** (en lien avec les activités du Groupe, incluant les réglementations françaises, de l'Union européenne, des Nations unies et des États-Unis) dans toutes les sociétés du Groupe.

ARMES CONTROVERSÉES 〉 NON

Safran n'est impliqué dans aucune activité liée aux « armes controversées » telles que les mines antipersonnel, les armes à sous-munitions, les armes chimiques et biologiques, les lasers aveuglants, les systèmes d'armes létales autonomes, les munitions à l'uranium appauvri et les armes au phosphore blanc.

LES DOMAINES DE SOUVERAINETÉ DE SAFRAN

Vision par zone géographique

- Safran est tout d'abord garant de la souveraineté militaire et spatiale de la **France** avec, par exemple, la navigation inertielle, la motorisation, les lanceurs et la surveillance spatiale.
- Safran intervient également comme acteur industriel majeur en **Europe**, garantissant son indépendance dans plusieurs domaines clés en tant que leader de fonctions sur les grands programmes européens tels que l'A400M, Ariane ou, depuis l'accord signé en 2021 sur le moteur du SCAF.
- Safran intervient enfin comme fournisseur de briques de souveraineté auprès de **nations non-européennes** scrupuleusement choisies en respect de ses engagements de conformité et d'éthique. Safran contribue par exemple à plusieurs plateformes américaines sur des systèmes majeurs tels que les trains d'atterrissage ou les systèmes électriques.

Vision par grands programmes

Safran **est fournisseur de nombreux éléments essentiels du Rafale** tels que les moteurs, les trains d'atterrissage et les freins, les systèmes électriques, carburant, hydraulique ainsi que la navigation. Safran fournit également **les trains d'atterrissage des F18 et V22 américains ou encore le câblage du F15**. Safran intervient aussi sur plusieurs plateformes de transporteurs militaires, en fournissant par exemple sur l'A400M européen le moteur TP400 (au sein du consortium EPI), le système complet du train d'atterrissage, le câblage, la navigation inertielle et GPS ou le système carburant.
Le Groupe fournit par ailleurs **les roues et freins du C17 américain ou encore le moteur** (au travers de la JV CFM) **du P8 Poséidon américain**.
Dans le domaine des hélicoptères, applications fortement duales, Safran est leader dans la fourniture des moteurs sur de nombreuses plateformes françaises et européennes Airbus ou Leonardo, et fournit commandes de vol, navigation, systèmes de détection et surveillance optronique, câblage et hydraulique.
Safran fournit également le câblage ou la génération électrique sur plusieurs plateformes américaines telles que le Chinook de Boeing.
Le Groupe est aussi leader des optiques spatiales haute performance au travers de sa filiale Safran Reosc. Safran fournit la nouvelle technologie disruptive des propulseurs plasmiques pour plusieurs satellites européens et pour la nouvelle génération de satellites électriques de Boeing. Enfin, **Safran intervient comme leader dans les systèmes de détection et de tracking des satellites au travers de sa filiale Safran Data Systems**, qui a été le premier industriel en 2021 à contracter avec le tout nouveau Commandement de l'espace français.

SYSTÈME DE COMBAT AÉRIEN DU FUTUR (SCAF)

En tant que leader de la conception et de l'intégration du moteur du NGF (*Next Generation Fighter*) européen, Safran est en charge du développement des parties chaudes et de l'intégration moteur, et coopère avec MTU Aero Engines qui a la responsabilité des parties froides et des services de maintenance et de réparation.
Cet avion de combat de nouvelle génération sera capable à la fois de voler en supercroisière long (*i.e.* : en supersonique sans post-combustion) et de croiser à basse vitesse sur des temps longs.
Il sera aussi plus compact et sa poussée, bien supérieure à celle du Rafale, permettra au SCAF d'emporter plus d'armements. Son moteur devra être polyvalent et de nombreuses innovations vont être nécessaires. La turbine, par exemple, qui va atteindre des températures plus élevées, nécessitera de nouvelles technologies et matériaux.
Le moteur devra aussi être à « cycle variable », c'est-à-dire capable de s'adapter en fonction des phases de vol, et doté d'une tuyère orientable pour faciliter la maniabilité de l'appareil.

DISSUASION NUCLÉAIRE FRANÇAISE

Safran contribue de façon indirecte, au travers d'ArianeGroup (JV 50/50 avec Airbus), à la dissuasion nucléaire française (programme M51). Ce programme contribue au maintien de la paix, la sécurité et l'indépendance de la France et de l'Europe. Safran et ArianeGroup ne fabriquent pas les têtes nucléaires pour les missiles M51.

PILIER RSE

Être un employeur exemplaire

Dans un contexte de transformation digitale significative et d'engagement pour décarboner l'aéronautique, une profonde évolution des compétences et des métiers est en marche. Safran la mène activement tout en maintenant ses fondamentaux d'employeur responsable : préserver la santé de tous, diffuser une culture de l'inclusion et maintenir l'employabilité de chacun.

PRÉPARER LES COLLABORATEURS AUX MÉTIERS DE DEMAIN

Safran se positionne comme architecte de solutions globales, engagé pour décarboner l'aéronautique. Ce positionnement génère de nouveaux besoins en ressources stratégiques. En 2021, un observatoire des métiers a été mis en place en interne ainsi que des initiatives dans toutes les sociétés du Groupe afin de développer les compétences critiques (digital, électrique, électronique de puissance, gestion de l'énergie, système, navigabilité, carburants durables, etc.). Safran accompagne également les évolutions organisationnelles et managériales (management collaboratif, équipes autonomes multi-métiers, développement du *multimachining* et de la polycompétence, etc.) et s'attache à maintenir ses compétences historiques qui restent facteurs de différenciation.
Safran University établit la feuille de route de la formation pour servir la stratégie du Groupe. En 2021, elle a recentré son offre de formation sur les besoins en compétences stratégiques et développé des solutions pédagogiques innovantes, centrées sur l'expérience utilisateur pour accélérer la transmission des savoirs.
En 2021, Safran University a remporté le grand prix du jury des Digital Learning Excellence Awards qui distinguent les dispositifs d'apprentissage les plus efficaces et novateurs. Elle a remporté la médaille d'or dans la catégorie « meilleure stratégie d'université d'entreprise » décernée par les Brandon Hall Awards, prix international dédié à la formation.

~ 1,5 M
d'heures de formation en présentiel et à distance dans le monde en 2021

82 %
des collaborateurs dans le monde ont suivi au moins une formation en 2021

FAIRE DE LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DES LEVIERS DE PERFORMANCE

Convaincu que la diversité et l'inclusion sont des leviers forts de créativité, d'innovation et de performance collective, Safran mène une politique engagée, promeut l'égalité des chances, et lutte contre toute forme de discrimination, comme précisé dans la charte d'éthique du Groupe.
La diversité est au cœur de l'identité de Safran : ses collaborateurs et collaboratrices sont issus de plus de 25 pays et représentent plus de 110 nationalités. En 2021, Safran a renouvelé cet engagement, en signant la charte de la diversité qui sera dorénavant appliquée dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.
Safran souhaite renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la mixité étant un atout majeur, une source de richesse pour relever les défis à venir.

Depuis plus de 10 ans, Safran mène une politique proactive en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap. Elle s'articule autour de quatre axes : le maintien dans l'emploi, le recrutement, la collaboration avec le secteur protégé et adapté et par le développement des établissements handi-accueillants (norme Afnor).

27,9 %
de femmes

31,3 %
de femmes recrutées

15,1 %
de femmes parmi les cadres dirigeants, objectif 22 % en 2025

UNE MARQUE EMPLOYEUR RECONNUE

Safran bénéficie d'une marque employeur reconnue : 2e place dans la catégorie « Aéronautique, Ferroviaire et Naval » selon le classement annuel du magazine *Capital*, 3e meilleur employeur mondial du secteur aérospatial et défense au classement Forbes en 2021 et se maintient à la 4e place au classement « étudiants » Universum, ou encore label « Best in class 2021 » par Engagement Jeunes décerné pour la 2e année consécutive, grâce à l'évaluation très positive des jeunes accueillis au sein des sociétés du Groupe.
Pour attirer les meilleurs talents, Safran anime sa marque employeur sur les réseaux sociaux, les sites de recrutement et au travers d'événements virtuels et en présentiel, notamment à destination des étudiants.
Le Groupe entretient des partenariats de long terme, pour renforcer ses liens avec les écoles et les universités formant aux métiers de l'aéronautique.
En 2021, plus de 52 % des postes ouverts aux jeunes diplômés en Europe ont été pourvus par des jeunes formés dans le Groupe, conformément à son objectif.

76 765
collaborateurs, dont
8 039 recrutements en 2021

FAVORISER LES MOBILITÉS DANS LE CADRE DE LA CRISE COVID-19

En 2020 et 2021 à travers l'Accord de Transformation d'Activité (ATA), Safran a renforcé ses dispositifs de mobilité pour tenir compte des disparités entre les activités du Groupe très affectés par la crise et ceux qui poursuivent leur développement et leurs recrutements.

~ 2 000
mobilités et mutations dans le Groupe

LA SANTÉ ET SÉCURITÉ, UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Safran déploie une culture de prévention de la santé et la sécurité de ses collaborateurs, partenaires fournisseurs, clients et de toute autre partie prenante concernée par ses activités. La politique SSE mise à jour et signée en 2021 par le Directeur Général, contribue à faire de Safran un leader durable de son secteur. Elle s'adresse à tous dans le Groupe : les présidents de société, les directeurs opérationnels, les managers et les collaborateurs. L'évaluation des directeurs opérationnels prend en compte un objectif relatif au domaine de la santé, de la sécurité et de l'environnement, en particulier dans les secteurs d'activités sensibles quant à la sécurité du travail.

Pour amplifier la diffusion de la culture sécurité, Safran a créé en 2021 la fonction de coordinateur « culture sécurité ». Son rôle est de renforcer la culture SSE dans tous les pays, en cohérence avec les politiques du Groupe. En 2021, face au risque pandémique toujours présent, les efforts ont été poursuivis pour protéger au mieux la santé de tous les collaborateurs.

2,1
taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)

2,84 %
taux d'absentéisme

ASSOCIER LES SALARIÉS À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE

En 2021, 7 % du capital de Safran est détenu par ses salariés et anciens salariés. C'est le résultat d'une politique de longue date encourageant la présence de ses salariés à son capital.
Elle se concrétise à travers des dispositifs pérennes comme le plan d'épargne Groupe et d'opérations ponctuelles telles que le plan « Safran Sharing 2020 ». Safran s'est vu distingué du « Grand Prix de l'Indice Euronext-FAS IAS » en 2021, décerné par la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS).

PILIER RSE

Incarner l'industrie responsable

Incarner l'industrie responsable, c'est s'engager pour une éthique exemplaire, pour des pratiques responsables envers ses fournisseurs et ses sous-traitants, dans le respect de l'environnement.

LA SÉCURITÉ AÉRIENNE, PRIORITÉ ABSOLUE À TOUS LES NIVEAUX DU GROUPE

La sécurité aérienne est l'affaire de tous les collaborateurs du Groupe. C'est un impératif qui conditionne notre activité au quotidien. **En 2021, Safran s'est doté d'une politique de sécurité aérienne** qui se décline au sein de chaque société au travers de la mise en place du SMS (système de management de la sécurité).
En 2022, le règlement européen généralisera le SMS aux activités de conception et de production comme il l'a fait pour les activités de maintenance fin 2021. Safran Aircraft Engines, Safran Helicopter Engines, Safran Landing Systems, Safran Aerosystems et Safran Cabin ont déjà étendu cette approche à l'ensemble de leurs activités de conception et de production. Safran anticipe ainsi les évolutions du règlement européen « Part 21 » qui régit les pratiques de conception, production et maintenance dans l'aéronautique civile. La diffusion de la culture de la sécurité aérienne se fait largement à tous les niveaux de l'organisation des sociétés du Groupe et permet de consolider l'excellence du Groupe dans ce domaine.

PERFORMANCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : UNE RELATION RESPONSABLE À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

À travers sa politique Achats responsables, Safran vise à travailler avec des fournisseurs performants, fiables et respectant strictement les lois et réglementations nationales et internationales qui leur sont applicables. Ils doivent notamment respecter les exigences de conformité aux règles du commerce international et les obligations environnementales, de santé et de sécurité des personnes, éthiques et sociales.
La qualité d'exécution n'est possible que grâce à une excellente maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.
Safran a su construire un panel de fournisseurs qui satisfait à ses besoins actuels et futurs en termes d'exigences RSE et de performance (coûts, qualité, délais) et qui lui permet de proposer à ses clients des solutions innovantes et créatrices de valeur. Safran a également mis en place une politique de diversification de ses fournisseurs en **systématisant la qualification de plusieurs sources pour les matières et les pièces critiques**.
Depuis 2020, Safran est signataire de la charte d'engagement sur les relations entre les clients et fournisseurs au sein de la filière aéronautique. Le Groupe contribue au financement des PME affectées par la crise et s'implique dans la restructuration et la consolidation du tissu industriel de la filière aéronautique française.

La capacité de la chaîne d'approvisionnement à faire face à une montée en cadence de la production est un point d'attention du Groupe, qui a mis en place un dispositif de gestion des risques. La chaîne d'approvisionnement, déjà fragilisée par la crise Covid-19, subit la hausse du coût des matières premières et des difficultés de recrutement notamment aux États-Unis. Ces tensions sont renforcées par le conflit russo-ukrainien (impact potentiel sur les approvisionnements en titane).

8 Mds €
d'achats
~ 15 500 fournisseurs

Titulaire du Label Relations Fournisseur et Achats Responsables depuis 2014

ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Safran veille à ce que ses activités soient conduites conformément à des standards élevés d'honnêteté, d'intégrité et d'exigence professionnelle, conformément aux meilleurs standards internationaux de l'éthique commerciale promus par l'*International Forum of Business Ethical Conduct* (IFBEC). Le Groupe est convaincu qu'une gestion responsable des affaires contribue à préserver sa réputation et participe à sa compétitivité et à son attractivité. **La politique de prévention et de détection des risques de corruption de Safran est fondée sur un principe de « tolérance zéro » envers toute pratique de corruption.** Le Conseil d'administration, son Président, le Directeur Général et l'ensemble des membres du comité exécutif sont engagés dans l'affirmation de la nécessité d'être exemplaires dans leur comportement et ceux de leurs collaborateurs.

Safran a été la première société du CAC 40 à être certifiée « anti-corruption » par l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) en 2012. Renouvelée en 2017, cette certification atteste de la robustesse du programme de lutte contre la corruption, dont les exigences correspondent aux meilleurs niveaux des standards internationaux : loi américaine Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act, Convention OCDE, réglementation française Sapin II, dixième principe du Pacte mondial des Nations unies et ISO 37001. Les recommandations issues du contrôle de l'Agence française anticorruption, mené en 2020, ont permis d'optimiser et de renforcer le programme de Safran en matière de prévention et de détection des risques de corruption.

RÉSEAU INTERNE

SALARIÉS FORMÉS EN 2021

PRÉVENIR LE RISQUE DE CORRUPTION

250 correspondants *trade compliance managers* et *officers*

> 4 700

CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

Plus de 400 experts et correspondants contrôle des exportations

> 3 900

UN PROJET GROUPE POUR L'ANIMATION DE LA DÉMARCHE D'ÉCOCONCEPTION

Safran favorise l'écoconception de ses produits pour en réduire les impacts environnementaux dès leur conception et jusqu'à leur fin de vie.
Il s'agit pour le Groupe à la fois d'anticiper les exigences réglementaires et des clients, de devancer les normes applicables de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), de l'Union européenne et de l'État français, de stimuler l'innovation technologique et de se démarquer de la concurrence.

LEVIER MAJEUR

Accélérer l'innovation durable

Dans un paysage en forte évolution, la définition du nouvel état de l'art aéronautique représente un enjeu stratégique. Safran place la maîtrise de l'innovation de rupture et l'excellence technologique au premier plan afin d'apporter un avantage décisif à ses clients.

La compétitivité des produits de Safran repose en grande partie sur la capacité du Groupe à innover, notamment dans le domaine technologique. De nombreux produits technologiquement différenciants, tels que l'aube fan composite tissée 3D, le gyroscope inertiel à résonance hémisphérique ou le jaugeage carburant optique le démontrent. Le Groupe est également engagé dans une stratégie d'innovation résolument orientée vers l'efficacité de son ingénierie et de sa recherche au service de l'ensemble de ses métiers.
Cette stratégie repose sur un dispositif de gestion de la R&T dédié et mutualisé, et sur une organisation interne qui font intervenir les sociétés du Groupe dans des développements propres ou mutualisés.
De plus, les collaborations avec l'écosystème scientifique, technologique et d'innovation de Safran sont organisées autour de partenariats stratégiques, de réseaux scientifiques, de chaires d'enseignement, de démarche d'innovation collaborative avec nos fournisseurs, et de participations au capital de start-ups innovantes.
Plus que jamais la propriété intellectuelle, son développement et sa protection sont des éléments essentiels de la stratégie de Safran, qui poursuit ses efforts de différenciation par l'innovation.
Les 1 176 inventions protégées par le dépôt d'une demande de brevet « primus » en 2021 et les 13 000 inventions couvertes par 48 000 titres de propriété industrielle en vigueur dans le monde attestent du dynamisme du Groupe dans la créativité, ainsi que de l'attention toute particulière portée à la protection de sa propriété intellectuelle.

PROCHAINE GÉNÉRATION DE MOTEURS ULTRA-SOBRES

Le plan national de relance de la filière aéronautique, dans le cadre du CORAC (Conseil pour la recherche aéronautique civile), puis le plan d'investissement *France 2030*, associé à notre effort soutenu d'autofinancement permettent de maintenir l'effort de R&T, avec l'objectif d'accélérer la préparation de « l'avion vert, digital et connecté ». Acteur clé du changement par son positionnement sur une grande partie des systèmes de l'avion, en particulier sur les systèmes de propulsion et d'énergie à bord, Safran s'engage en consacrant environ 75 % de ses dépenses de R&T à l'amélioration de l'impact du transport aérien sur l'environnement. L'effort porte principalement sur la propulsion, l'électrification, l'allégement des équipements et les carburants durables.

Avec son partenaire GE, Safran a dévoilé le 14 juin 2021 un ambitieux programme technologique baptisé CFM RISE *(Revolutionary Innovation for Sustainable Engines)* qui servira de fondement au développement d'un futur moteur 20 % plus sobre en carburant que le moteur de dernière génération LEAP et 100 % compatible avec des carburants durables ou de l'hydrogène. En combinant ces deux avancées, l'avion sera en capacité de baisser ses émissions de CO_2 de plus de 80 %.

PROGRAMME CFM RISE

Une innovation de rupture pour des moteurs durables qui vise à réduire de 20 % les émissions de CO_2

- Développement d'architectures non carénées
- Matériaux avancés
- Compatibilité 100 % avec les carburants durables et l'hydrogène
- Un nouveau standard d'efficacité propulsive
- Hybridation électrique
- Des technologies fiables

MATURATION TECHNOLOGIQUE → ESSAIS AU SOL ET EN VOL → ENTRÉE EN SERVICE VERS LE MILIEU DE LA PROCHAINE DÉCENNIE

MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS DE HAUTE PERFORMANCE

L'allègement des aéronefs et leurs équipements induit un recours accru aux matériaux composites. Les moteurs et équipements de Safran, qu'il s'agisse de nacelles, de trains d'atterrissage ou de freins, se caractérisent également par des sollicitations de plus en plus fortes. Les composites à matrice organique incluant ceux à tissage 3D, procédé exclusif de Safran, allient résistance et légèreté. Ils sont nécessaires pour les architectures propulsives en rupture qui permettront de réduire leur consommation, notamment avec des aubes de très grand diamètre, et sont une voie pour réduire la masse de nombreux équipements, y compris sièges et intérieurs de cabines.
L'augmentation de la température de fonctionnement de la turbine est également un paramètre clé de l'amélioration de la performance des moteurs. Les composites à matrice céramique supportent des températures extrêmement élevées tout en étant trois fois plus légers que les matériaux métalliques utilisés aujourd'hui et sont développés par **le centre d'excellence de Safran Ceramics doté de moyens et de compétences uniques sur des technologies issues du spatial.**

La recherche de très hautes températures, de vitesses élevées mais aussi d'allègement passe par de nouveaux matériaux métalliques : nouveaux alliages à base de nickel et/ou monocristallins pour la tenue aux environnements extrêmes des disques et aubes de turbine et de compresseur, aciers à très hautes performances pour la compacité et la durée de vie des boîtes d'engrenages.

Les procédés de fabrication additive apportent enfin une compacité et des réductions de masse et de consommation de matières premières, ainsi que des cycles de fabrication avantageux pour de nombreux composants de nos moteurs et équipements. **Safran s'est doté en 2021 d'un centre de compétences en fabrication additive, Safran Additive Manufacturing Campus, mutualisant l'ensemble des activités de recherche, d'industrialisation et de production, au service de toutes les entités du Groupe.**

Fabrication additive

JUSQU'À 50 COMPOSANTS REMPLACÉS PAR UN SEUL

TEMPS DE FABRICATION DIVISÉ PAR 6

15 %
de réduction des coûts de fabrication

25 %
de réduction de la masse

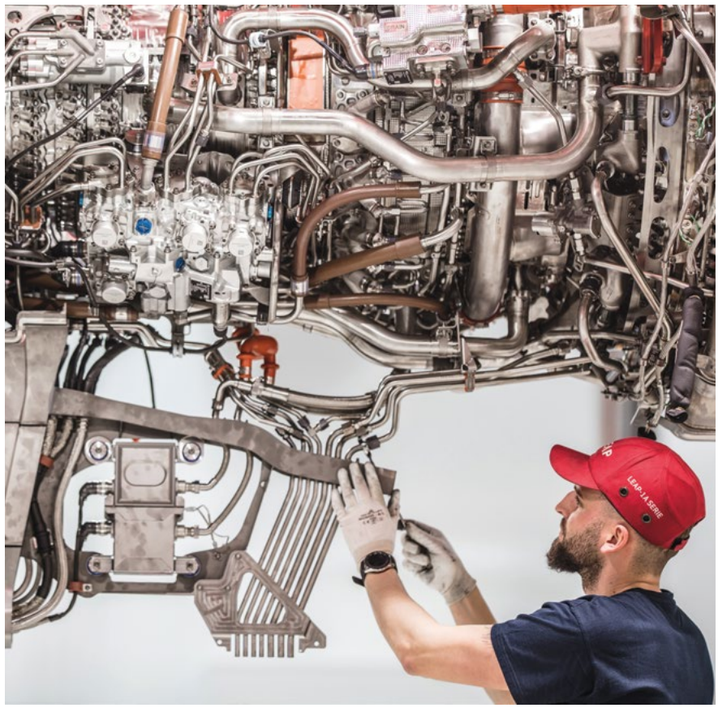
SAFRAN CORPORATE VENTURES : LE CAPITAL-INVESTISSEMENT AU SERVICE DE L'INNOVATION

Safran Corporate Ventures, filiale de capital-investissement de Safran créée en mars 2015, contribue à la stratégie d'innovation du Groupe au travers de plusieurs prises de participation dans des entreprises, pour des montants moyens investis au premier tour compris entre 1 et 5 M€ et un objectif en portefeuille de 80 M€.
Ses domaines d'intérêt portent notamment sur la décarbonation, l'industrie 4.0 et les nouveaux matériaux. Depuis sa création en 2015, Safran Corporate Ventures a investi dans 14 sociétés technologiques, dont 11 sont encore en portefeuille. Safran Corporate Ventures a notamment investi dans Ineratec début 2022 et SkyFive en 2021 et a aussi contribué à la mise en œuvre d'une douzaine de partenariats ou démonstrateurs entre des sociétés du Groupe et des jeunes sociétés innovantes.

LEVIER MAJEUR

Renforcer l'excellence opérationnelle en s'appuyant sur le digital

Safran ambitionne d'être le fournisseur de référence de ses clients en leur proposant des produits et des services d'un niveau d'excellence mondial.



LA VOIX DU CLIENT, UNE PRIORITÉ DE SAFRAN

Le respect des engagements du Groupe en termes de qualité-coûts-délais et de sécurité des produits et services livrés constitue le socle de la confiance et de la satisfaction de ses clients.
En matière de services, la qualité d'exécution passe par une écoute et une anticipation permanentes des besoins des clients. Les implantations de centres de maintenance sont ainsi étudiées pour être au plus près de nos clients et le Groupe a également développé des solutions de maintenance à distance permettant un diagnostic et des interventions immédiats et adaptés. La compétitivité de Safran sur les marchés de la maintenance aéronautique passe aussi par le développement d'offres commerciales adaptées aux attentes des clients. Safran Landing Systems a par exemple lancé Landing Life™, qui regroupe des prestations de support et services pour les trains d'atterrissage et les roues et freins ; et Safran Electrical & Power intensifie son offre de services dédiés à tous ses équipements électriques avec ePower Life™, une marque qui intègre toutes ses prestations de services pour ses câblages, générateurs, équipements de distribution et moteurs électriques.

UNE EMPREINTE INDUSTRIELLE RATIONALISÉE

Afin d'abaisser son point mort opérationnel, Safran a rationalisé son empreinte industrielle en transférant des activités dans des pays à coûts compétitifs :

- **en 2020, fermeture de sites dans les activités Seats (Camberley au Royaume-Uni, Santa Maria aux États-Unis), Cabin (Sterling aux États-Unis) et Electrical & Power (Eatontown aux États-Unis) ;**
- **en 2021, fermeture de sites dans les activités Cabin (Bellingham et Ontario aux États-Unis) et Electrical & Power (Santa Rosa aux États-Unis).**

Cela a permis à Safran de rassembler ses moyens, compétences et savoir-faire dédiés à chaque famille de produits et d'apporter ainsi des gains de performance.

UNE TRANSFORMATION DIGITALE ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

La démarche de progrès continue comme celle d'innovation permanente, fortement ancrées dans l'histoire de Safran, s'appuient depuis de nombreuses années sur l'apport du numérique, avec par exemple la simulation aéro, l'automatisation en production ou l'analyse des données de vol. Début 2021, Safran a décidé de lancer un programme de transformation digitale accélérée et à grande échelle, utilisant tous les leviers apportés par les dernières technologies. Une direction du Digital a été créée, positionnée au niveau du comité exécutif du Groupe, avec des équipes en relais dans chaque société, soit près de 250 compétences clés en charge d'animer une démarche mobilisatrice. Un plan d'action digital d'ampleur est déployé dans quatre domaines majeurs : *Engineering 4.0*, *Manufacturing 4.0*, *Service 4.0* et *Employee experience 4.0* ; que vient compléter en transverse une action *Data 4.0*.

Engineering 4.0 **:** permet de réduire significativement notre « *time to market* » en développement, et de connecter la chaîne complète conception, industrialisation, production et support, tout au long du cycle de vie des produits. Cet axe repose sur l'utilisation d'outils de continuité numérique, de gestion avancée des simulations, de nouvelles méthodes dites « *model-based engineering* » collaboratives et agiles. Cela répond aussi à la demande des clients, partenaires et fournisseurs, en matière de démarches de co-conception et d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, nécessaires pour développer des systèmes de plus en plus complexes et intégrés.

Manufacturing 4.0 **:** déploie la continuité numérique 3D, notamment avec l'engineering et la chaîne d'approvisionnement, et met en œuvre des leviers technologiques tels que la réalité augmentée pour faciliter l'assemblage, la cobotique, le traitement d'images reposant sur l'intelligence artificielle pour des contrôles non destructifs, l'exploitation des données issues de capteurs des lignes de production. Des applications nouvelles au niveau des ateliers permettent d'améliorer significativement le pilotage et les performances opérationnelles au niveau des cycles, des coûts et de la qualité des produits. C'est la poursuite du programme Usine du futur.

Services 4.0 **:** la mise en œuvre de techniques de diagnostics et de pronostics sur l'état des équipements ou les systèmes des aéronefs apporte une forte valeur aux clients des produits de Safran, que ce soit au niveau opérationnel pour augmenter la disponibilité des avions, optimiser leur maintenance, ou en support à la gestion des flottes. Des portails de dernière génération sont déployés pour proposer des services digitaux premium comme le *health monitoring* ou la *remote assistance* : portail Engine Life®, portail Landing Life®, etc.

Data 4.0 **:** permet de gérer et de traiter une masse croissante de données recueillies tout au long de la vie de nos produits : données de simulations et tests, données de fabrication, données des produits en service. Safran possède une forte expertise notamment grâce à Safran Analytics qui dispose de moyens à la pointe, et d'une équipe de data scientists de premier plan, mais aussi grâce à une nouvelle organisation en charge de la gouvernance des données. À la clé : mieux prendre en compte dans les nouveaux développements le comportement réel de nos produits en exploitation et optimiser la disponibilité, la maintenance et la durée de vie de nos produits chez nos clients.

ONE SAFRAN : UN SYSTÈME DE MANAGEMENT POUR OPTIMISER TOUS LES PROCESSUS

Safran poursuit sa démarche *One Safran*, engagée depuis plus de six ans, qui vise à rendre commun le système de management et les processus des sociétés, les indicateurs de performance, et à déployer nos standards d'excellence opérationnelle contribuant à la qualité et la fiabilité de nos produits.
One Safran développe les meilleures pratiques existantes dans le Groupe pour les généraliser dans une démarche d'amélioration continue à travers plusieurs initiatives transverses :

- l'innovation participative, offrant à chaque salarié, dans son secteur, la possibilité d'améliorer l'entreprise. Ainsi plus de 141 000 idées de terrain ont été appliquées en 2021 dans tous les secteurs du Groupe ;
- le *Lean Sigma*, qui structure et standardise le management des projets de progrès, pilotés par des *Green Belts*, *Black Belts* et des *Master Black Belts* (qui sont les pilotes professionnels de la transformation du Groupe) ;
- le QRQC (1), initialement développé dans les domaines industriels et techniques de toutes les sociétés du Groupe et dont le déploiement se poursuit, en s'étendant aux fonctions de support.

(1) Le QRQC *(Quick Response Quality Control)* est une démarche managériale basée sur le pilotage quotidien de la performance et le traitement rapide et robuste des problèmes aux niveaux management adaptés.

Focus sur un des atouts clés du modèle d'affaires de Safran : les moteurs CFM56 / LEAP

CFM International (société commune 50/50 entre Safran et GE) occupe une part de marché d'environ 70 % sur le segment court et moyen-courrier grâce à 40 années de succès commerciaux.

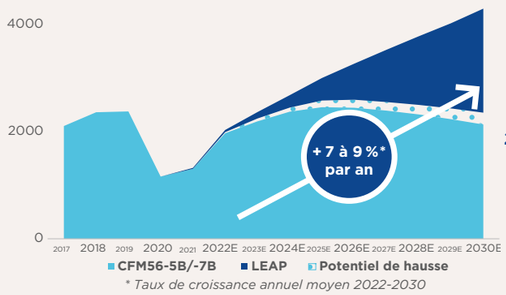
DES PERSPECTIVES DE LONG TERME

La propulsion est particulièrement génératrice d'activités de services, consistant essentiellement en la vente de pièces de rechange et de prestations de services de maintenance et réparation (MRO).

~+15 % (1)
de croissance des activités de services pour moteurs civils sur 2021-25

- Compte tenu de la taille de sa flotte de moteurs en service, **Safran dispose d'un potentiel de croissance important**.
- En réponse à la demande de ses clients, le Groupe développe, depuis déjà plusieurs années, des contrats de services long terme. Ainsi, le modèle économique de l'activité de services pour moteurs civils est amené à évoluer progressivement, d'un modèle basé sur la vente de pièces de rechange porté par la flotte CFM56 en service, vers un modèle de contrats de services à l'heure de vol pour le LEAP. **Ces contrats de services long terme devraient représenter 60 à 70 % d'ici 2030 pour le LEAP** avant que cette proportion ne diminue lentement sur les années suivantes.

Nombre de *shop visits* (passages en atelier) au niveau mondial



CFM56 DE 2E GÉNÉRATION (-5B/-7B) : PIC D'ENVIRON 2 500 *SHOP VISITS* EN 2025/2026.

L'après-vente du moteur LEAP viendra progressivement prendre le relais du CFM56 à partir de 2025.

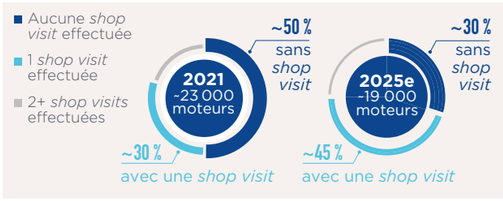
(1) Taux de croissance annuel moyen. Les activités de services pour moteurs civils (exprimés en $) sont un indicateur de performance non audité comprenant le chiffre d'affaires des pièces de rechange et des contrats de prestations de services (maintenance, réparation et révision) pour l'ensemble des moteurs civils de Safran Aircraft Engines et de ses filiales uniquement.

UNE LARGE FLOTTE DE CFM56 EN SERVICE

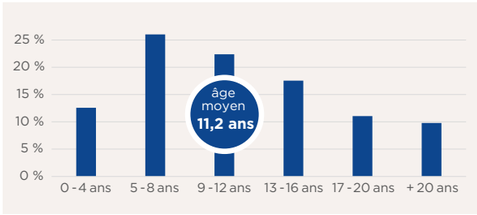
Avec une base exploitée(1) de plus de 31 800 moteurs à la fin de l'année 2021 (dont environ 23 000 CFM56-5B/-7B), le moteur CFM56 est le plus grand succès commercial de l'histoire de l'aéronautique civile.
Il génèrera encore pour Safran, dans les 20 prochaines années, des activités de services.
La flotte de CFM56 de 2e génération (-5B/-7B) est une flotte jeune, avec une fiabilité en service démontrée ; elle reste ainsi relativement peu exposée au risque de retrait et de démantèlement.
Une évolution nette positive du chiffre d'affaires par *shop visit* du CFM56-5B/-7B est attendue sur les prochaines années du fait :

- d'une proportion plus importante de *shop visits* 1 et 2 qu'attendu avant la crise Covid-19 ;
- d'un maintien du *workscope* (travaux de révision du moteur à réaliser) moyen sur les cinq prochaines années ;
- de la hausse annuelle des prix catalogue des pièces de rechange ;
- d'une augmentation limitée de la disponibilité des pièces d'occasion.

Répartition de la flotte de CFM56 -5B/-7B en fonction du nombre de *shop visits* effectuées



Répartition de la flotte de CFM56-5B/-7B par âge



LE LEAP, RENOUVELLEMENT DU SUCCÈS DU CFM56

Successeur du CFM56, le nouveau moteur LEAP est un véritable concentré d'innovations.
Il permet une réduction de 15 % de la consommation de carburant par rapport à la dernière génération de moteurs CFM56. Le LEAP est un succès commercial et dispose, fin 2021, d'un carnet de commandes(2) de plus de 9 700 moteurs.
Il a été retenu sur trois avions :

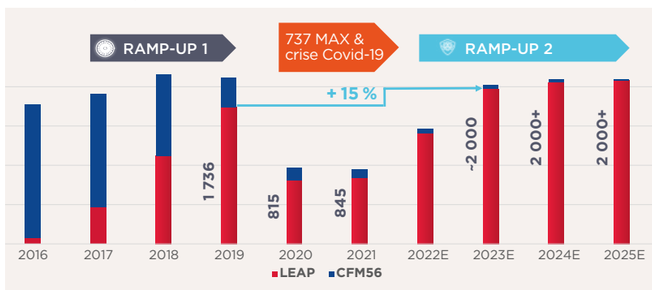
- LEAP-1A sur l'A320neo d'Airbus, entrée en service en août 2016 (59 %(3) de parts de marché) ;
- LEAP-1B sur le Boeing 737 MAX, entrée en service en mai 2017(4) (100 % de parts de marché) ;
- LEAP-1C sur le C919 de Comac (source occidentale exclusive).

Safran est prêt pour la deuxième montée en cadence du LEAP et prévoit un doublement de la production entre 2021 et 2023, avec environ 2 000 LEAP estimés pour 2023.

- Un dispositif de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est en place, avec une attention particulière sur l'approvisionnement en matières premières et les activités de forge et de fonderie.
- Le coût des ventes du LEAP continuera à baisser et permettra d'atteindre le point mort en termes de marge brute au plus tard en 2025.

TOUJOURS PLUS FIABLE
99,95 %
DE TAUX DE DISPONIBILITÉ
PLUS DE
13 millions
D'HEURES DE VOL
Données à fin 2021.

Production en première monte



(1) La base exploitée correspond aux moteurs livrés (y compris les moteurs stockés) moins les moteurs démantelés ou rebutés.
(2) Sur la base des bons de commande et des annulations en attente.
(3) Au 31/12/2021, sur la base des commandes fermes.
(4) Immobilisation du Boeing 737 MAX à partir de mars 2019, retour en service autorisé par les agences de certification : américaine en novembre 2020, canadienne et européenne en janvier 2021.

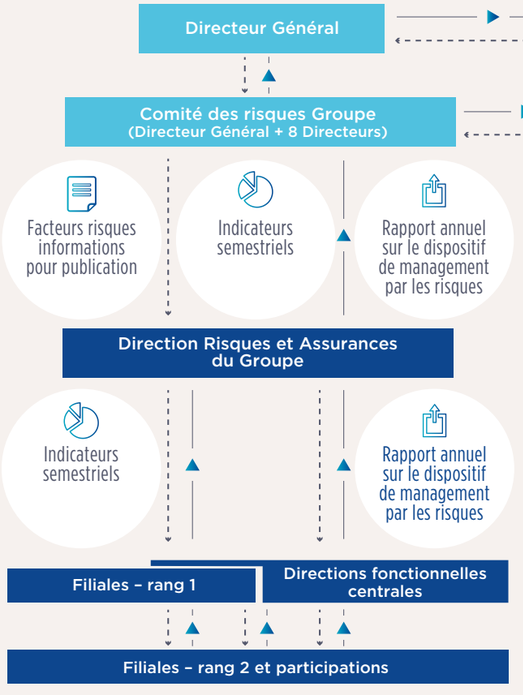
Le dispositif de management par les risques de Safran et son pilotage

Safran dispose d'un outil de management par les risques (*Enterprise Risk Management* ou ERM) robuste.

L'ERM de Safran est fondé sur une culture de gestion par les risques qui s'applique à tous les processus de l'entreprise. Cette culture est fortement implantée dans le Groupe et largement partagée par toutes les équipes, dans toutes les entités, à tous les niveaux de l'organisation. L'ERM apporte ainsi son éclairage utile lors de l'élaboration de la stratégie. L'ERM de Safran s'est imposé comme un dispositif clé de sa performance. Il est décrit de manière détaillée au chapitre 4 du document d'enregistrement universel.
Des comités des risques dans les sociétés de rang 1 et les directions fonctionnelles centrales et *in fine* le comité des risques Groupe procèdent à une mise à jour périodique de l'identification, de l'évaluation, du traitement et de la maîtrise des risques majeurs.

La direction des risques et des assurances, rattachée au Directeur Financier Groupe, composée d'un directeur Risques et Assurances et de *Risk Managers Corporate*, est responsable de la mise en œuvre de l'ERM pour le Groupe. Elle élabore les outils méthodologiques et les procédures qui assurent la cohérence du traitement des risques par les sociétés de rang 1 et les directions fonctionnelles centrales.
Chaque **société de rang 1** dispose d'un ***Risk Manager*** qui consolide la cartographie de ses risques et est en liaison permanente avec la direction Risques et Assurances. Les *Risk Managers* sont chargés du déploiement de la démarche de management par les risques sur la totalité de leur périmètre opérationnel respectif, c'est-à-dire leur société de rang 1, ainsi que les filiales et participations qui y sont rattachées.

Chaque **direction fonctionnelle centrale** de Safran établit également la cartographie des risques majeurs de son domaine.
Enfin, la direction Risques et Assurances consolide une **cartographie globale des risques majeurs du Groupe et de leurs plans de traitement** à partir de ces éléments, garantissant ainsi la cohérence globale des évaluations des risques, des plans d'actions qui leur sont associés et des niveaux de maîtrise de ces risques.



Le comité des risques Groupe se réunit à la fin de chaque semestre et valide la cartographie globale des risques majeurs du Groupe.
La direction Risques et Assurances présente deux fois par an ces travaux d'identification des risques et la cartographie consolidés du Groupe ainsi que les plans de traitement associés au **comité d'audit et des risques** du Conseil d'administration.
Le comité rend compte de ses travaux portant sur la gestion par les risques au Conseil d'administration deux fois par an.

Principaux risques

Les risques identifiés comme significatifs sont groupés et hiérarchisés selon leur nature et leur criticité (en termes d'éventualité et d'impact) dans un nombre limité de catégories.

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

- Risques géopolitiques
- Risques d'ordre sanitaire liés à la pandémie de Covid-19
- Risques concurrentiels et effets de cycles
- Risques de marché financier
- Risques liés aux matières premières, énergies et composants
- Risques liés aux enjeux environnementaux (hors produits), sociétaux et de gouvernance
- Risques d'ordre juridique et réglementaire
- Risques d'ordre médiatique

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

- Risques relatifs à la sécurité aérienne
- Risques liés aux produits et services du Groupe
- Risques relatifs à la rentabilité des programmes
- Risque de dépendance à l'égard des commandes publiques
- Risques liés aux partenaires
- Risques liés aux fournisseurs et sous-traitants
- Risques liés à la sûreté des personnes, des biens et à la santé et la sécurité au travail

RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION STRATÉGIQUE DU GROUPE

- Risques liés à l'évolution technologique et à la décarbonation du secteur aéronautique
- Risques liés à la digitalisation
- Risques liés aux ressources humaines
- Risques liés aux acquisitions et restructurations

FOCUS SUR LES RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET À LA DÉCARBONATION DU SECTEUR AÉRONAUTIQUE

Safran conçoit, développe et fabrique des produits et services reconnus pour leur haut niveau d'innovation technologique. Le Groupe est ainsi exposé au risque de voir des concurrents développer des produits plus performants techniquement, plus compétitifs ou commercialisés avant les siens. Safran est tout particulièrement exposé au risque intrinsèquement associé à ses choix en faveur de certaines technologies émergentes et différenciantes pour la décarbonation de l'aviation. Les activités et la situation financière de Safran pourraient être affectées par ces choix s'ils s'avéraient ultérieurement insuffisamment pertinents.

Un Conseil d'administration intégrant dans son fonctionnement les meilleurs standards de gouvernance

Safran se réfère au « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » élaboré conjointement par l'AFEP et le MEDEF. Le Conseil d'administration de Safran définit la stratégie et veille à sa mise en œuvre.

Dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général

Depuis 2015, le Conseil a choisi de dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

La complémentarité des profils, expériences et parcours du Président, Ross McInnes, et du Directeur Général, Olivier Andriès, est un des atouts permettant d'assurer une gouvernance harmonieuse, basée sur la transparence entre la direction générale et le Conseil et une répartition équilibrée et respectueuse des rôles respectifs du Président et du Directeur Général.

Administrateur référent indépendant

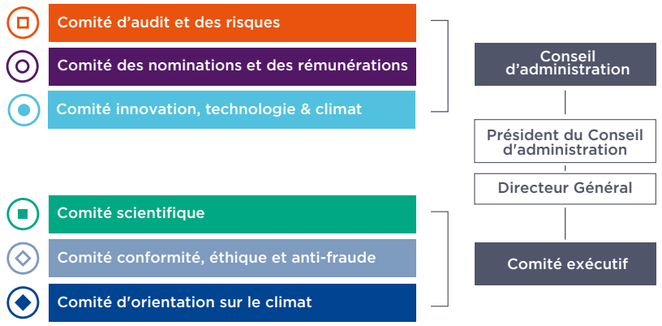
En 2018, le Conseil a décidé de nommer Monique Cohen administrateur référent indépendant et d'en définir les missions, considérant que cela constituait une bonne pratique de gouvernance, même si non indispensable du fait de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général.

Administrateur chargé du suivi des questions climatiques

Pleinement conscient de l'importance stratégique du sujet climat pour l'industrie aéronautique, le Conseil d'administration a décidé début 2021 de désigner Patrick Pélata, administrateur chargé du suivi des questions climatiques et a défini ses attributions ; ce dernier étant également président du comité innovation, technologie & climat, dont les missions ont été formellement précisées sur le sujet climat.

Administrateurs indépendants

Leur présence vise à offrir à l'ensemble des actionnaires l'assurance d'une indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action, au service de l'intérêt social, au sein de l'instance collégiale qu'est le Conseil. Actifs et impliqués, leur liberté de jugement et de parole contribue à la qualité des débats et délibérations. Leur expérience professionnelle ou personnelle offre un éclairage extérieur et utile à l'entreprise.



ÉVALUATION FORMALISÉE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Fin 2021, le Conseil a procédé, avec l'assistance d'un cabinet international spécialisé, à une nouvelle évaluation formalisée de son fonctionnement.

Vision des actionnaires - Des actionnaires institutionnels significatifs contactés ressort une vision positive de Safran et de sa gouvernance. Ils apprécient la séparation des rôles de Président et de Directeur Général. Ils considèrent que Safran est bien dirigé et gère bien ses risques, avec une bonne réponse à la crise Covid-19. Certains considèrent que Safran est un leader sur les sujets RSE-Climat, tant dans sa façon de prendre en compte cet enjeu que de le traiter. La composition du Conseil répond à leurs attentes, même si viser une augmentation du pourcentage d'administrateurs indépendants reste une piste d'amélioration.

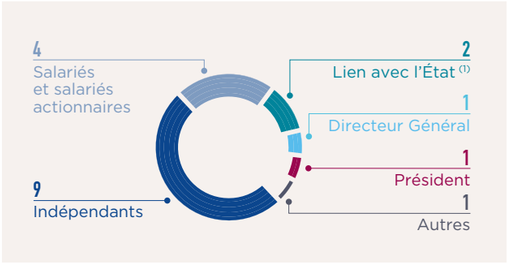
***Feedback* des administrateurs**
Les entretiens ont été menés avec chaque administrateur, autour de quatre thématiques principales : « Raison d'être, stratégie et gestion du risque », « Administrateurs et composition », « Direction du conseil » et « Structure et processus ». Les pistes d'amélioration suggérées portent sur une plus grande attention portée à la gestion des compétences au sein du Conseil (plans de succession, renouvellement ou succession des mandataires sociaux, taille du Conseil, pourcentage d'indépendants) et sur le maintien d'un suivi vigilant de certains axes stratégiques spécifiques (RSE, transformation digitale, dispositifs RH).

L'évaluation de la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil a également été menée et la restitution individuelle en a été faite par le Président ou l'Administrateur référent.

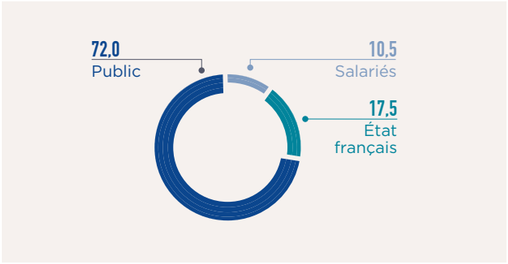
Un Conseil d'administration expérimenté pour répondre aux enjeux stratégiques du Groupe

Une cohérence entre la composition du Conseil et l'actionnariat de Safran.

Conseil d'administration au 31 décembre 2021
(en nombre d'administrateurs)



Actionnaires droits de vote au 31 décembre 2021
(en pourcentage)



UNE DIVERSITÉ DE PROFILS, COMPÉTENCES ET EXPERTISES AU SEIN DU CONSEIL

La composition du Conseil est riche d'une diversité d'expériences permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performance. Le Conseil s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités. Sa politique de diversité s'articule notamment autour des principes et objectifs en matière de taille du Conseil, de représentation de diverses parties prenantes, de taux d'indépendance, de complémentarité et richesse de profil, d'expérience et carrière à l'international de ses membres et de représentation équilibrée des femmes et des hommes. La liste des critères (compétences comportementales, expérience, expertise, et autres critères) utiles et nécessaires dans la détermination des profils recherchés dans le cadre de sélection d'administrateurs et permettant la mise en œuvre de sa politique de diversité est régulièrement revue par le Conseil et le comité des nominations et des rémunérations.

Expériences et fonctions particulières exercées par les administrateurs dans une diversité de secteurs et d'activités	Nombre d'administrateurs
Industrie aéronautique	12
Autres industries	14
Innovation, R&T, développement, ingénierie	13
Carrière et expérience internationale	12
Stratégie, concurrence et M&A	14
Finance et contrôle de gestion	10
Digital – nouvelles technologies	7
Gouvernance et rémunérations	11
Ressources humaines – RSE	13

DES COMITÉS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE (CHIFFRES CLÉS 2021)

Comité d'audit et des risques
5 réunions
6 membres
97 % de participation
80 % (soit 4 sur 5) d'indépendants (2)

Comité des nominations et des rémunérations
4 réunions
8 membres
100 % de participation
71,43 % (soit 5 sur 7) d'indépendants (2)

Comité innovation, technologie & climat
2 réunions
6 membres
100 % de participation
80 % (soit 4 sur 5) d'indépendants (2)

(1) Un représentant de l'État nommé par arrêté ministériel et un administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés actionnaires et administrateurs représentant les salariés, conformément au code Afep-Medef.

Composition du Conseil d'administration et de ses comités

(AU 25 MARS 2022)

ROSS McINNES

Président du Conseil

MONIQUE COHEN

Administrateur référent

Présidente du comité des nominations et des rémunérations

I CNR

OLIVIER ANDRIÈS

Directeur Général

ANNE AUBERT

Administrateur représentant les salariés actionnaires

MARC AUBRY

Administrateur représentant les salariés actionnaires

CAR

HÉLÈNE AURIOL POTIER

Administrateur indépendant

I CNR CITC

PATRICIA BELLINGER

Administrateur indépendant

I CNR

STÉPHANIE BESNIER

Administrateur représentant de l'État

CNR CAR

HERVÉ CHAILLOU

Administrateur représentant les salariés

CITC

JEAN-LOU CHAMEAU

Administrateur indépendant

I CNR CITC

DIDIER DOMANGE

Administrateur

CNR

LAURENT GUILLOT

Président du Comité d'audit et des risques

Administrateur indépendant

I CAR CITC

VINCENT IMBERT

Administrateur proposé par l'État

CITC

FABIENNE LECORVAISER

Administrateur indépendant

I CAR

DANIEL MAZALTARIM

Administrateur représentant les salariés

CNR

PATRICK PÉLATA

Président du comité innovation, technologie & climat

Administrateur indépendant chargé du suivi des questions climatiques

I CNR CITC

ROBERT PEUGEOT

Représentant de F&P

Administrateur indépendant

I CAR

SOPHIE ZURQUIYAH

Administrateur indépendant

I CAR

I — Indépendant

CAR — Comité d'audit et des risques

CNR — Comité des nominations et des rémunérations

CITC — Comité innovation, technologie & climat

Perspectives - assemblée générale du 25 mai 2022

Proposition de renouvellement de deux administrateurs indépendants

Prenant notamment en compte certaines des conclusions de l'évaluation du Conseil portant sur la taille et le taux d'indépendance au sein du Conseil, le Conseil proposera à l'assemblée générale 2022 de renouveler les mandats d'administrateurs indépendants de **Monique Cohen et de F&P, représentée par Robert Peugeot:**

- **Monique Cohen** est également administrateur référent et présidente du comité des nominations et des rémunérations. Elle apporte notamment au Conseil son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale, sa connaissance des marchés financiers et bancaires, son expertise en gestion de participations et sa vision financière actionnariale. Grâce à son expérience d'administrateur de Safran depuis 2013, elle a une compréhension et un historique très complet du Groupe et de ses enjeux. Monique Cohen a d'ores et déjà indiqué qu'en cas de renouvellement, à l'horizon de 28 mai 2025 (date à laquelle elle ne remplirait plus un des critères d'indépendance – 12 ans de mandat), elle remettrait ses fonctions d'administrateur référent et de présidente du comité des nominations et des rémunérations à la disposition du Conseil.
- **Robert Peugeot** est le représentant permanent au Conseil de Safran de la **société F&P** (société commune créée entre Peugeot Invest Assets et le Fonds stratégique de participations). Robert Peugeot apporte notamment au Conseil d'administration son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale, ainsi que son expertise en matière de gestion de participations et de finance.

Ses contributions aux travaux du Conseil et du comité d'audit et des risques dont il est membre sont importantes et il compte parmi les administrateurs indépendants. Le nombre de mandats qu'exerce Robert Peugeot au sein de sociétés cotées est conforme aux exigences du Code de gouvernance (Afep-Medef).
De plus, ces mandats sont en lien avec les participations de la société Peugeot Invest dont il est président non exécutif. Investisseur professionnel, son métier et son expertise consistent précisément à suivre avec attention des sociétés en participant à leur gouvernance.

Le Conseil a décidé de ne pas proposer aux actionnaires de renouveler le mandat de Didier Domange, ni de pourvoir à son remplacement. Le Conseil tient à le remercier pour sa contribution depuis 2018 à ses travaux, où il contribuait à incarner l'intégration aujourd'hui réalisée des activités de Zodiac Aerospace au sein du Groupe.

Si l'assemblée générale suit les recommandations du Conseil, les changements dans la composition du Conseil qui lui sont proposés ci-avant permettront de ramener le nombre d'administrateurs de 18 à 17, avec pour conséquence:

- d'augmenter le pourcentage d'administrateurs indépendants de 64,28 % à 69,23 %,
- d'augmenter le pourcentage de féminisation de 42,86 % à 46,15 %.

L'ENJEU CLIMAT PRIS EN COMPTE DANS UNE GOUVERNANCE ADAPTEE

Au regard des enjeux que représente le changement climatique pour Safran, le Groupe a mis en place une gouvernance renforcée sur ce sujet en 2021 : le comité innovation, technologie et climat du Conseil d'administration a désormais pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'action en matière climatique. Le président de ce comité a été désigné administrateur chargé du suivi des questions climatiques. La stratégie et le plan d'action climat de Safran sont présentés lors de l'assemblée générale.

Opérationnellement, une direction Climat dédiée a été mise en place début 2021 pour porter la stratégie climatique du Groupe. Un comité d'orientation sur le climat, présidé par le Directeur Général, définit notamment les feuilles de route associées. L'avancement du plan d'action est examiné au niveau du comité exécutif Groupe sur une base trimestrielle.

CONSEIL D'ADMINISTRATION
(chiffres clés 2021)

9 réunions

98 % de participation

18 administrateurs

64,3 % (soit 9 sur 14) administrateurs indépendants[1]

(1) Conformément au Code Afep-Medef, il n'est pas tenu compte des administrateurs représentant les salariés actionnaires et des administrateurs représentant les salariés pour le décompte du pourcentage d'administrateurs indépendants.

Un comité exécutif mettant en œuvre la stratégie et conduisant les activités et opérations du Groupe

Le comité exécutif a en charge la conduite des activités de Safran, dans le respect de la stratégie définie en amont par le Conseil d'administration.

- **Le comité exécutif garantit une application unifiée de la stratégie de Safran dans toutes les entités du Groupe.**
  Il suit également sa performance opérationnelle et assure la liaison avec les différentes sociétés du Groupe.
- **Le comité exécutif rassemble le Directeur Général, les directeurs des fonctions transverses et les présidents dirigeant les principales sociétés opérationnelles du Groupe.**
  Cette composition assure une représentativité de toutes les activités du Groupe, ainsi que celle des fonctions transverses, en support de l'activité opérationnelle.
- **Sous l'autorité du Directeur Général,** il se réunit autant que de besoin et *a minima* une fois par mois. Il est composé de 18 personnes.
- **Afin de maximiser les atouts du Groupe qui sont au cœur de son succès, le comité exécutif s'appuie sur différents comités, dont le comité conformité, éthique et anti-fraude, le comité scientifique et le comité d'orientation sur le climat.**

Comité conformité, éthique et anti-fraude

Ce comité est chargé de superviser le respect par les collaborateurs du cadre général de conformité aux règles définies dans la charte d'éthique et l'évolution éventuelle des dispositifs. Cette démarche est placée sous la présidence de la Secrétaire Générale du Groupe, les responsabilités restant affectées aux directions concernées. Les autres membres permanents du comité sont le Directeur Financier Groupe, le Directeur Groupe International et Relations Institutionnelles, le Directeur Groupe des Responsabilités Humaines et Sociétales, la Directrice Juridique Groupe, la Directrice Éthique & Conformité, le Directeur de la Sûreté Groupe, le Directeur de l'Audit et du contrôle interne, ainsi que le responsable du Contrôle interne Groupe.

Comité scientifique

Animé par le Directeur Groupe R&T et Innovation, le comité scientifique a pour mission d'aider Safran à déployer une politique de recherche scientifique au meilleur niveau mondial. Il évalue notamment l'excellence de ses partenariats scientifiques ainsi que la pertinence de son plan R&T à long terme. Le comité contribue également à la différenciation technologique de Safran par l'identification de nouveaux domaines de recherches.

Composé de huit chercheurs universitaires de haut niveau, le comité tient trois séances plénières par an. Parmi ses travaux récents, il a mené une quinzaine de revues thématiques sur trois grands domaines (logiciels et ingénierie des systèmes, matériaux et structures, capteurs et traitement du signal). Ces revues ont permis de s'assurer de la bonne orientation des travaux du Groupe.

Comité d'orientation sur le climat

Présidé par le Directeur Général, ce comité réunit plusieurs membres du comité exécutif ainsi que l'ensemble des directions du Groupe impliquées dans l'action climatique (Recherche et technologie, Stratégie, Affaires publiques, Finances, Opérations, Responsabilité sociétale de l'entreprise et Communication) afin de définir les orientations de Safran, et notamment d'approuver les objectifs et feuilles de route sur chaque type d'émissions de CO_2.

* À compter du 1er mai 2022.

Une politique de rémunération en soutien de la création de valeur à court et long terme

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Dans l'intérêt de Safran et de ses parties prenantes, la politique de rémunération se doit d'être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions clés les meilleurs profils et talents, pouvant venir tant du Groupe que de l'extérieur.

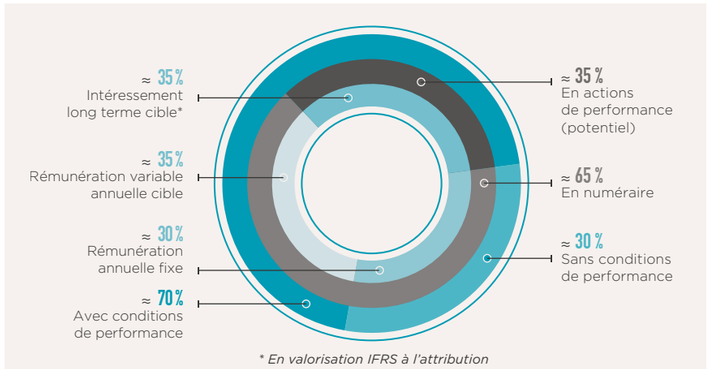
Politique et structure de rémunération du Président du Conseil d'administration

En cohérence avec son rôle non exécutif et les missions spécifiques qui lui sont confiées, le Président perçoit une rémunération fixe. Il ne dispose d'aucune rémunération variable et d'aucun dispositif d'intéressement à long terme. Il ne perçoit pas de jeton de présence. Il bénéficie des régimes de retraite complémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe.

Politique et structure de rémunération du Directeur Général

La structure de rémunération du Directeur Général est composée d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et d'un dispositif d'intéressement long terme (ILT) sous forme d'attribution gratuite d'actions de performance.
Il bénéficie des régimes de retraite complémentaires et du régime de prévoyance mis en place par le Groupe. Afin de renforcer l'alignement d'intérêts avec l'entreprise et ses actionnaires, cette structure de rémunération repose sur un équilibre entre la performance court terme et la performance long terme telles qu'appréciées par le Conseil. Dans cet ensemble, la part soumise à conditions de performances est prépondérante.

Structure récurrente de rémunération du Directeur Général



** En valorisation IFRS à l'attribution*

RATIO D'ÉQUITÉ

Sur un périmètre France, les ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Président et Directeur Général) et la rémunération moyenne des salariés ressortent, en 2021, respectivement, à 8,2 et 37,8.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL - MODIFICATION PORTANT SUR LA CIBLE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

La politique de rémunération du Directeur Général proposée par le Conseil prévoit qu'à compter de 2022, sa rémunération variable « cible », dans l'hypothèse de l'atteinte à 100 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels, correspond à 120 % de la rémunération fixe annuelle (la Cible) (*versus* 100% préalablement). Sans changement, en cas de surperformance, la rémunération variable « maximum » du Directeur Général, dans l'hypothèse de l'atteinte à 130 % de l'ensemble des critères de performance économique et des objectifs personnels, peut aller jusqu'à 150 % de la rémunération fixe annuelle (le Plafond), sans pouvoir excéder ce taux. Cette évolution permet d'être, sur cette composante de la rémunération, plus en ligne avec les politiques et pratiques constatées dans des études portant sur un panel de sociétés industrielles et françaises comparables, sans pour autant modifier le plafond prévu dans la politique. Il est par ailleurs souligné que cette politique de rémunération n'a pas été modifiée à l'occasion de la nomination du Directeur Général en exercice.

UNE STRUCTURE ÉQUIVALENTE DE RÉMUNÉRATION VARIABLE EST APPLIQUÉE DE FAÇON ADAPTÉE À CERTAINS CADRES ET DIRIGEANTS DU GROUPE

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle du Directeur Général repose sur l'atteinte d'objectifs de performance économique (ROC, CFL et BFR)[1] et personnels, financiers et extra-financiers, quantitatifs et qualitatifs, en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Pour 2022, les objectifs spécifiques portant sur les thématiques RSE-climat sont les suivants :
- **la sécurité :** maintien du taux de fréquence des accidents constatés (TFAC) et du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA), dans le contexte de montée en cadence (*ramp-up*) ;
- **la diversité et la parité femmes/hommes :** objectifs liés à l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres supérieurs et au sein du comité exécutif du Groupe et des comités de direction des sociétés
  - Mise en place d'une enquête inclusion/diversité et d'un plan d'actions associé ;
- **RH :** la préparation de la génération des talents et dirigeants Safran à un horizon long terme ;
- **Plan climat-bas carbone :**
  - étendre le plan d'action scopes 1 & 2 pour y intégrer le nouvel objectif long terme annoncé de réduction de - 50 % des émissions en 2030 (par rapport à 2018) ;
  - déployer le système de management de l'énergie ;
  - lancer le plan scope 3 « Achats » visant les fournisseurs significatifs de Safran ;
  - fixation d'un objectif de réduction sur le scope 3 « Usage des produits » ;
  - démarche vers une certification SBTi.

ILT – Attribution d'actions de performance

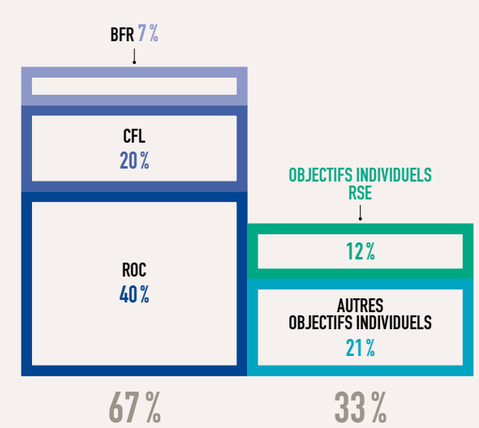
Ce mécanisme est particulièrement adapté notamment à la fonction de Directeur Général étant donné le niveau attendu de sa contribution directe à la performance de long terme de l'entreprise. Ce dispositif permet de favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.
À compter de 2022, les attributions d'actions de performance sont :
- déployées sur la population des cadres supérieurs, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe ;
- conditionnées à l'atteinte de conditions de performance interne (performances financières et économiques, ainsi que désormais performances extra-financières du Groupe) et externe (TSR) exigeantes, dont la mesure est effectuée sur trois ans.

Pour 2022, à titre d'illustration, les conditions de performances extra-financières porteront sur des objectifs :
- en matière d'environnement et climat : baisse des émissions de CO_2 ;
- d'égalité femme/homme : pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs du Groupe ;
- de sécurité : évolution du taux de fréquence des accidents avec arrêt (TFAA).

L'ENJEU CLIMAT PRIS EN COMPTE DANS LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

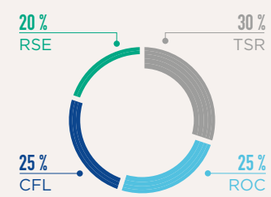
**L'alignement des dirigeants sur cet enjeu est également assuré par sa prise en compte dans les politiques de rémunération.
La rémunération variable annuelle du Directeur Général ainsi que des membres du comité exécutif intègre et est pour partie conditionnée à des objectifs liés à la mise en œuvre de la stratégie climat. À compter de 2022, les plans ILT d'attribution d'actions de performance intégreront également pour l'ensemble des attributaires une condition de performance extra-financière liée à la mise en œuvre de la stratégie climat.**

Objectifs de la rémunération variable du Directeur Général[1] *(en 2022)*



Référence : budget de l'année.

Critères de performance de l'ILT du Directeur Général[1]



Référence de principe : plan moyen terme du Groupe.

(1) TSR : *Total Shareholder Return*. Le TSR correspond au rendement total de l'action Safran (dividendes et évolution du cours). ROC : résultat opérationnel courant ajusté. CFL : cash-flow libre. BFR : besoin en fonds de roulement. RSE : critères extra-financiers - responsabilité sociétale d'entreprise.

Indicateurs clés de performance

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE PRÉSENTÉS SELON LES 4 PILIERS DE LA STRATÉGIE RSE

Décarboner l'aéronautique	2020	2021	Objectif
Scope 3 (usage des produits) : effort R&T consacré à l'efficacité environnementale. Choisir les technologies (moteurs et équipements) contribuant à un avion ultra-efficace à l'horizon 2035 pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050, capable de 100 % de carburants durables	75 %	75 %	75 % en 2025
Émissions scope 3 - usage des produits (en gCO_2/passager-kilomètre)	9,1	7,1	- 42,5 % d'ici 2035 (*vs.* 2018*) soit 2,5 % par an en moyenne
Émissions scopes 1 et 2, méthode *market-based* (Teq. CO_2) *Variation des émissions scopes 1 et 2 (par rapport à 2018)*	398 694 - 29,1 %	397 568 - 29,3 %	- 30 % d'ici 2025 (*vs.* 2018) - 50 % d'ici 2030 (*vs.* 2018)
Établissements réalisant la feuille de route des 5 cibles zéro**	-	100 %***	100 % en 2025

* Émissions scope 3 (usage des produits) : 7,8 gCO_2/passager-kilomètre en 2018.
** 2021 : zéro papier non recyclés ; 2022 : zéro machine/équipement allumé inutilement ; 2023 : zéro vaisselle plastique à usage unique ; 2024 : zéro offre de restauration sans produits locaux et saisonniers ; 2025 : zéro espace vert non éco-responsable.
*** Au 31.12.2021, les contrats de fourniture papier vierge blanc et/ou coloré en France et Belgique comprennent uniquement du papier recyclé.

Être un employeur exemplaire	2020	2021	Objectif 2025
Nombre d'heures de formation par employé par an (hors employés en absence de longue durée)	13	21	26
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (TFAA, en nombre d'accidents par millions d'heures travaillées)	2,0	2,1	2
Salariés dans le monde pouvant bénéficier d'un socle minimum de protection santé (médical, optique et dentaire)	-	79 %	100 %
Part des femmes parmi les cadres dirigeants*	13 %	15,1 %	22 %

* Les membres du comité exécutif et les salariés classés dans quatre catégories ("bandes") selon leurs niveaux de responsabilité. Les responsabilités sont croissantes de la catégorie 4 à la catégorie 1. Cette classification est liée à la méthode *Global Grading Systems* (GGS) de Willis Towers Watson.

Incarner l'industrie responsable	2020	2021	Objectif 2025
Taux de cadres dirigeants et personnes exposées ou concernées formés à l'anti-corruption*	66 %	89 %	100 %
Taux de cadres dirigeants et personnes exposées ou concernées formés au contrôle des exportations	-	**	100 %
Taux des achats réalisés par des fournisseurs ayant signé la charte d'achats responsables de Safran ou disposant d'une charte d'achats responsables équivalente	40 %	32,4 %***	80 %
Taux des établissements classés au niveau de maturité Or selon les standards SSE Safran	60 %	33 %****	100 %
Ratio des déchets valorisés	70,2 %	71,1 %	> ratio 2019 (68,3 %)

* Des directions Achats, RH, Commerce, Juridique, Finance, Audit et Contrôle interne, Conformité et éthique des affaires, Risques et Communication.
** Indicateur non calculable dû au périmètre non stabilisé.
*** Baisse liée d'une part, à la prise en compte uniquement des signatures de la charte à partir de mars 2020 (date de sa mise à jour en intégrant de nouvelles lois et réglementations) et d'autre part, au périmètre élargi aux fournisseurs de Maintenance, Repair and Overhaul (MRO).
**** Baisse liée au périmètre élargi aux sites ex-Zodiac Aerospace.

Affirmer son engagement citoyen	2020	2021	Objectif 2025
Nombre de nouveaux doctorants en entreprise	36	47	> 63
Pourcentage d'établissements de plus de 100 personnes menant une action ou plus en faveur de l'insertion sociale ou professionnelle	-	45,3 %	100 %

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE FINANCIÈRE

	2020*	2021	Ambition
Croissance organique du chiffre d'affaires ajusté	- 32,5 %	- 5,4 %	Taux de croissance annuel moyen de 10+ % sur 2021-2025 (sur la base d'un taux spot €/$ de 1,20)
Marge opérationnelle courante ajustée	10,2 %	11,8 %	16 – 18 % en 2025 (sur la base d'un taux couvert €/$ de 1,16)
Taux de conversion du ROC ajusté en FCF	63,6 %	93,1 %	70 % en moyenne sur 2021-2025
Dividendes *Taux de distribution*	0,43 € / action *22 %*	0,50 € / action *28 %*	Revenir à la pratique historique d'un taux de distribution de 40 % au titre de l'exercice 2022

* Dans un contexte de crise Covid-19, crise sans précédent pour l'industrie aéronautique.

INDICATEURS CLÉS DE GOUVERNANCE

	2020	2021
Taux de participation moyen aux réunions du Conseil	98 %	98 %
Part de la rémunération du Directeur Général avec conditions de performance	- 69 %	- 70 %
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration à l'issue de l'AG N + 1	64,3 %	69,2 %*
Taux de féminisation du Conseil à l'issue de l'AG N + 1	42,86 %	46,15 %*

* Sous réserve de l'approbation des résolutions lors de l'assemblée générale du 25 mai 2022.

NOTATION DE CRÉDIT LONG TERME : UN BILAN SOLIDE

BBB+ avec perspective stable (Standard & Poor's)

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES : UNE PERFORMANCE RSE RECONNUE

		Safran	Comparaison avec les pairs
MSCI	Notation de « CCC » à « AAA », « AAA » étant la note maximale.	**BBB**	**Au-dessus de la moyenne** des 31 entreprises du secteur *Aerospace & Defense* *Août 2021*
SUSTAINALYTICS	La note correspond à l'évaluation d'un risque ESG, ainsi la note la plus faible correspond à la meilleure performance extra-financière.	**22.9** Risque moyen	**2e** sur 91 entreprises du secteur *Aerospace & Defense* *Novembre 2021*
V.E	Notation mise à jour tous les deux ans.	**62/100** Niveau avancé	**1er** sur 47 entreprises du secteur *Aerospace & Defense* *Avril 2021*
CDP	Compréhension des enjeux environnementaux pour l'entreprise. Notation de « D » à « A », « A » étant la note maximale.	**B**	**Dans la moyenne** des 63 entreprises du secteur *Transport OEM* *Décembre 2021*

Autres publications

CAPITAL MARKETS DAY 2021

(journée investisseurs)

www.safran-group.com/fr, rubrique Finance

Présentation des orientations stratégiques et des objectifs financiers à moyen et long termes du Groupe.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

www.safran-group.com/fr, rubrique Finance

Document conforme aux réglementations françaises et européennes incluant notamment le rapport financier annuel, le rapport de gestion du Conseil d'administration ainsi que les comptes consolidés et sociaux de l'exercice, l'ensemble des informations sociétales, sociales et environnementales de Safran et les résolutions présentées à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

PRÉSENTATION INSTITUTIONNELLE

www.safran-group.com/fr, rubrique Médias/Publications

Présentation synthétique des activités et des engagements de Safran.

SITE INTERNET

www.safran-group.com/fr, rubrique Groupe

Présentation du profil du Groupe, de ses missions et de sa gouvernance.

Rubrique Finance
(Cours de bourse, Publications et résultats, Informations réglementées, Analystes et investisseurs, Actionnaires individuels, Assemblée générale).

Présentation des informations financières et extra-financières.

CONTACT

DIRECTION DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE

Analystes et investisseurs institutionnels

- Téléphone : +33 (0)1 40 60 80 80
- E-mail : investor.relation@safrangroup.com

Actionnaires individuels

- Numéro Vert : 0 800 17 17 17 de 9 h à 17 h
  Appel gratuit depuis un poste fixe en France métropolitaine
- E-mail : actionnaire.individuel@safrangroup.com

SAFRAN

2, boulevard du Général Martial Valin
75724 Paris Cedex 15 – France

Toute l'information financière de Safran est consultable sur le site Internet www.safran-group.com, à la rubrique Finance.
Photo de couverture : © Claire Jeuffroy / Wipplay.
© Crédits photos: Cyril Abad / CAPA Pictures / Safran • Adrien Daste / Safran • Eric Drouin • ADAC Luftrettung / Theo Klein • John Marian • Alex Ojeda / CAPA Pictures • Raphael Olivier / CAPA Pictures / Safran • Yalcin Sonat • Benoit Vallet / Safran.

Conception et réalisation : côtécorp.
Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

POWERED BY TRUST

Safran
2, boulevard du Général Martial Valin – 75724 Paris Cedex 15 – France
Tél. : 01 40 60 80 80
www.safran-group.com/fr

Powered by trust: La confiance est notre moteur.

SAFRAN